

# Evaluatierapport Instellingsreview Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen

NVAO | Afdeling Vlaanderen  
April 2017

Dirk De Ceulaer (voorzitter);  
Gerard Mols;  
Karin Van Loon;  
Annette Geirnaert;  
Allyson Robert;  
Mark Delmartino (secretaris).



## Inhoud

<b>1</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding en verantwoording</b>	<b>7</b>
2.1	Samenstelling van de reviewcommissie	8
2.2	Werkwijze van de reviewcommissie	8
<b>3</b>	<b>Rapportage van de bevindingen en overwegingen</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>33</b>
	<b>Bijlage 1: Samenstelling van de commissie</b>	<b>34</b>
	<b>Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken</b>	<b>36</b>
	<b>Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten</b>	<b>42</b>

## 1 Samenvatting

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview die de kwaliteit van het onderwijsbeleid toetst bij de Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen (verder AP Hogeschool). De instellingsreview hanteert een waarderende aanpak, die uitgaat van de context van de instelling en het door de AP Hogeschool gekozen model voor haar onderwijsbeleid. De reviewcommissie beoordeelt dan ook niet of het gekozen model goed is, maar wel of het model werkt.

Op basis van de Kritische Reflectie, de regierapportage, ondersteunend materiaal en twee locatiebezoeken heeft de commissie zich een beeld gevormd van het onderwijsbeleid en de onderwijskwaliteitszorg aan de hogeschool. Dit beeld is stelselmatig gegroeid en verfijnd dankzij de leerrijke en open gesprekken met ongeveer honderd vertegenwoordigers uit alle geledingen van de hogeschool, de bezoeken aan vier campussen en de kennismaking met een brede waaier aan opleidingen en beleidsdomeinen die alle entiteiten en beleidsspeerpunten vertegenwoordigen. De commissie waardeert de kritische reflectie en het zelfkritisch gehalte. De Kritische Reflectie is open en transparant over wat wél en wat nog niet is bereikt.

De AP Hogeschool is het resultaat van een recente fusie (2013) van de Vlaamse Autonome Artesis Hogeschool en de Plantijn-Hogeschool van de Provincie Antwerpen, twee instellingen die vooral complementaire opleidingen aanboden. De nieuwe hogeschool is erin geslaagd om via de input van vele medewerkers, het behoud van goede praktijken en lokale referenties en het aanwenden van informele netwerking de verschillen tussen de organisatiestructuren en –culturen te overbruggen. Via de weg van de geleidelijke opbouw is de hogeschool er vervolgens in geslaagd om een nieuwe missie, visie en strategie uit te werken.

Die nieuwe identiteit is verfrissend en apart: AP Hogeschool als leerstad in de stad, waarbij de stad en het (groot)stedelijk fenomeen worden gebruikt als metafoor en als referentie naar de visie, missie en waarden die de instelling wil uitdragen. De commissie heeft tijdens het eerste verkennende bezoek waargenomen dat de visie van de instelling niet enkel gekend is doorheen alle geledingen van de hogeschool, maar dat ook de recent geformuleerde AP-waarden – ambitieus, passioneel, echt, respectvol en open - worden belichaamd door de verschillende gesprekspartners, met de directie op kop.

Tijdens het tweede verdiepende bezoek is de commissie vooral op zoek gegaan naar de manier waarop het beleid wordt vertaald naar de praktijk en hoe de praktijk bijdraagt tot beleid. In overleg met de AP Hogeschool is beslist om die wisselwerking te onderzoeken aan de hand van een voor de instelling prioritair beleidsthema: diversiteit. Als tweede vraagstelling onderzocht de commissie of de instelling in deze wisselwerking nog kan vaststellen wat de stand van zaken is. Heeft de instelling een globaal beeld van de realisaties ten opzichte van de ambities? Is er sprake van verschillende snelheden? Waar doen zich 'good practices' voor?

Uit de verdiepende gesprekken onthoudt de commissie dat de hogeschool consequent de eigen principes doorvoert: 'eenheid in verscheidenheid' is geen loos begrip, integendeel: alle stakeholders zijn betrokken bij de ontwikkeling van hogeschoolbrede beleidsprioriteiten die ze nu met een ruime mate van autonomie ('decentraal tenzij...') kunnen vertalen naar en implementeren binnen de eigenheid van hun respectievelijke opleidingen. Dit zorgt voor wederzijds vertrouwen en een breed draagvlak, waarbij initiatieven door de entiteiten ook kunnen resulteren in aanpassing van de

beleidskaders. De hogeschool heeft ook in voldoende mate overzicht over de uitvoering van het beleid. De opleidingsevaluaties spelen daarin een rol, maar eveneens het monitoringsinstrumentarium en de cyclus van rapportage en opvolging binnen de hogeschool.

Binnen dit systeem spelen de algemene diensten een belangrijke rol: beleidsmedewerkers zijn niet enkel inhoudelijk sterk maar nemen hun functie als facilitator en go-between zeer ter harte. Bovendien worden hun inspanningen – volgens de commissie terecht - door studenten, lesgevers, opleidingsverantwoordelijken, departementshoofden en directie gewaardeerd.

De commissie heeft in de verdiepende sessies voorts geconstateerd dat er al ontzettend veel gebeurd is sinds de fusie in 2013. Toch blijven de uitdagingen groot om continu de vinger aan de pols te houden in een veranderende omgeving. De hogeschool beschikt over een visie die scherp formuleert wat de uitdagingen zijn om op de toekomst voorbereid te zijn. De hogeschool ontwikkelt daarbij passend beleid; de implementatie van dit beleid staat op onderdelen wel nog in de kinderschoenen. Thema's als diversiteit mogen dan wel tot het DNA van AP Hogeschool behoren, sommige aspecten van dit beleid zijn nog niet tot volle maturiteit gekomen in de verschillende entiteiten. Op het vlak van beleidsuitvoering door de entiteiten ziet de commissie daarom op verschillende domeinen ruimte voor het formuleren van concrete doelstellingen, voor het systematisch opvolgen van de succesindicatoren en voor de terugkoppeling van resultaten naar het hogeschoolbrede beleidsniveau.

De commissie constateert voorts dat kennisdeling over de opleidingen heen aanwezig is en op informele wijze wordt gepromoot door de algemene diensten en de opleidingshoofden. De commissie is ervan overtuigd dat ook een meer systematische aanpak van kennisdeling binnen en buiten de hogeschool het verbeterbeleid ten goede zal komen wat tot (nog) betere resultaten zal leiden.

Tijdens het rapporteringsproces hebben de commissieleden aangegeven welke elementen zij bijzonder kenmerkend vinden voor de instelling. Volgens de commissie is AP Hogeschool een hogeschool met:

- een ambitieuze, duidelijke en gedragen visie op onderwijsbeleid en – kwaliteit;
- een ruime mate van autonomie voor departementen, schools of arts en opleidingen;
- een sterk track record vier jaar na de fusie;
- een stevige verankering in de superdiverse stad aan de stroom;
- professionele en gewaardeerde ondersteunende diensten;
- enkele zeer recente gebouwen en voorzieningen die state-of-the-art zijn;
- een Algemeen Directeur die samen met de beleidsploeg de vijf kernwaarden van AP Hogeschool verpersoonlijkt;
- een levende kwaliteitscultuur, gericht op overleg, samenwerking en verbetering.

Naast alle positieve appreciaties en de talrijke sterke punten die in dit rapport naar voren zijn gebracht, doet de commissie ook enkele aanbevelingen aan de hogeschool. Het gaat hierbij niet om kritiek of om geconstateerde zwakheden, maar veeleer om aandachtspunten die volgens de commissie de borging van de onderwijskwaliteit via het onderwijsbeleid nog verder kunnen versterken. De aanbevelingen vertrekken vanuit de vaststelling dat deze review een nulmeting is en dat er binnen de hogeschool een open kwaliteitscultuur bestaat. De commissie heeft geconstateerd dat er veel in 'opzet' is. Die opzet is overtuigend en wekt vertrouwen. De volle 'werking' moet echter voor een deel nog gaan blijken.

- Daarbij is het volgens de commissie belangrijk dat AP Hogeschool op korte termijn:
- een coherent beleid uitrolt van doorgedreven professionalisering van personeel;
  - opleidingen aanzet om in hun jaarlijkse actieplannen concrete, meetbare en haalbare doelstellingen vast te leggen;
  - het aangekondigde BeleidsOpvolgingsSysteem (BOS) invoert als instrument voor een geharmoniseerde en formele informatiestroom om het gerichte verbeterbeleid van de entiteiten verder te kunnen ondersteunen en opvolgen.

Op basis van bovenstaande analyse komt de reviewcommissie tot een positief eindoordeel. Tijdens de hele review heeft de AP Hogeschool op adequate wijze laten zien vanuit welke visie zij opereert, welk beleid tot nu toe is gevoerd en hoe zij dit beleid opvolgt. Gezien de zeer recente datum van visie, beleid en aanpak, zit de hogeschool logischerwijs nog sterk in een planningsfase. Niettemin beschikt de instelling over een breed gedragen kwaliteitscultuur en is ze volgens de commissie in staat om door middel van het gevoerde onderwijsbeleid de kwaliteit van haar onderwijs te borgen. De reviewcommissie adviseert de NVAO dan ook om positief te besluiten ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijsbeleid aan de Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen.

## 2 Inleiding en verantwoording

Dit evaluatierapport is tot stand gekomen in het kader van de instellingsreview, die de kwaliteit van het onderwijsbeleid toetst bij de Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen (verder AP Hogeschool). De organisatie, voorbereiding, implementatie en rapportering van deze review zijn gebeurd in lijn met het Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017, opgemaakt door de NVAO.

De instellingsreview hanteert een waarderende aanpak. Het startpunt is hierbij de context van de instelling en het door de instelling gekozen model (ten behoeve van het onderwijsbeleid). In beginsel stapt de commissie 'in het verhaal' van de instelling. De instelling bepaalt een visie en ontwikkelt daaruit een model waarmee zij zich positioneert ten opzichte van de verwachtingen en eisen van de omgeving. Die uitgangspunten staan niet ter discussie. De commissie beoordeelt dan ook niet of het gekozen model goed is, maar wel of het model werkt, of er afstemming met de stakeholders heeft plaatsgevonden en of er binnen de instelling voldoende draagvlak voor bestaat. De commissieleden doen dat vanuit een waarderende ingesteldheid. Die vertaalt zich in de focus op 'succesfactoren', op wat goed loopt, evenwel zonder blind te zijn voor wat door veranderingen beter zou kunnen.

Het evaluatierapport van de instellingsreview bij de AP Hogeschool is er primair op gericht om de instelling het verhaal over haar onderwijsbeleid terug te geven. Een verhaal dat in dialoog tot stand is gekomen met de reviewcommissie (verder: commissie). Daarmee heeft het rapport als oogmerk meerwaarde voor de instelling te scheppen in het licht van continue kwaliteitsverbetering. Het evaluatierapport bestaat uit een lineair chronologisch verslag van het onderzoek waarin de commissie inzichten opbouwt. In het onderzoek heeft de commissie verschillende sporen onderzocht en tussentijds conclusies geformuleerd die in de loop van het onderzoek en na weging van het geheel aan bevindingen verder evolueren. Het is van belang dat deze sporen en tussentijdse conclusies niet op zichzelf staand geïnterpreteerd worden.

Aan het eind van de cyclus van instellingsreviews zal de NVAO een overzichtsrapportage opstellen gericht op een breed publiek, waarin de conclusies en oordelen van alle instellingsreviews in samenhang zullen worden besproken.

Naast dit evaluatierapport is een adviesrapport beschikbaar. Het rapport betreft een advies over de wijze waarop de AP Hogeschool instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het advies betreft met name de regie van de eigen opleidingsbeoordelingen en volgt het kaderstellend document van de NVAO, Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017.

## 2.1 Samenstelling van de reviewcommissie

De beoordeling is gebeurd door een reviewcommissie aangesteld door de NVAO. Deze is als volgt samengesteld:

- Prof. dr. Dirk De Ceulaer, voorzitter
- Prof. dr. mr. Gerard Mols, lid
- Mevr. Karin Van Loon, lid
- Mevr. Annette Geirnaert, lid
- Mevr. Allyson Robert, student-lid

De reviewcommissie wordt ondersteund door:

- Mark Delmartino MA, secretaris
- Pieter Soete MA, waarnemer NVAO en secretaris eerste locatiebezoek
- Frank Wamelink, procescoördinator NVAO

In bijlage 1 zijn de CV's van de commissieleden opgenomen. Daar kan worden vastgesteld dat de samenstelling van deze reviewcommissie voldoet aan de eisen opgenomen in het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*.

## 2.2 Werkwijze van de reviewcommissie

De AP Hogeschool heeft met het oog op de instellingsreview een Kritische Reflectie geschreven. Ter voorbereiding van de locatiebezoeken hebben de commissieleden dit document bestudeerd en hun waarderings met elkaar gedeeld. Tijdens het voorbereidend overleg heeft de commissie enkele kernthema's geïdentificeerd die als leidraad zijn gebruikt tijdens de gesprekken. De inhoudelijke keuzes worden beschreven in het hoofdstuk "Rapportage van de bevindingen en overwegingen", deze paragraaf beperkt zich tot het beschrijven van de werkwijze, Het programma van beide locatiebezoeken met de verschillende gesprekken, onderwerpen en gesprekspartners is beschikbaar in bijlage 2.

Het eerste locatiebezoek had een verkennend karakter en vond plaats op 8 en 9 februari 2017. Tijdens gesprekken met tal van vertegenwoordigers uit alle geledingen van de hogeschool kwam heel wat bijkomende en verduidelijkende informatie naar voren en is de Kritische Reflectie geëxpliciteerd aan de hand van concrete voorbeelden. Op basis van die verkennende gesprekken heeft de commissie een aantal elementen geïdentificeerd die verdere verdieping vereisen: enerzijds beleidsontwikkeling en beleidsimplementatie aan de hand van het thema: diversiteit en anderzijds het overzicht dat bestaat over de stand van zaken in de beleidsuitvoering en de resultaten daarvan in het licht van de grote autonomie van de entiteiten.

Aan het einde van het bezoek heeft de commissie haar eerste voorlopige indrukken over de kwaliteit van het onderwijsbeleid gedeeld met de instelling. Daarnaast heeft ze haar voorstellen voor review trails – een verticale trail over diversiteit als hogeschoolbrede onderwijssetting en een horizontale trail over 'on track zijn' bij eenheid in verscheidenheid - afgetoetst bij de verantwoordelijken van de AP Hogeschool. Bovendien hebben hogeschool en commissie afgesproken om de trail over de wijze waarop de instelling de evaluatie van de opleidingen in eigen regie zal vormgeven, te organiseren op de eerste dag van het tweede locatiebezoek. Inzichten verworven over de werking van de kwaliteitszorg voor de opleidingen ondersteunden de commissie bij haar onderzoek naar de kwaliteit van het onderwijsbeleid. Dit betekent ook dat de commissie bevindingen en overwegingen van zowel de instellingsreview als de opleidingsevaluatie heeft meegenomen in dit evaluatierapport.



In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft AP Hogeschool in overleg met de procescoördinator en de commissievoorzitter de verschillende trails uitgewerkt. De secretaris heeft een eerste aanzet voor het evaluatierapport geschreven met de indrukken en belangrijkste voorlopige bevindingen uit het eerste locatiebezoek. Ter voorbereiding van het tweede bezoek hebben de commissieleden een aantal vragen en gespreksonderwerpen geformuleerd die tijdens het vooroverleg verfijnd en geoperationaliseerd zijn per trail en per gesprek.

Het tweede locatiebezoek had een verdiepend karakter en vond plaats op 6, 7 en 8 maart 2017. Tijdens de gesprekken heeft de commissie op verschillende manieren getoetst of haar eerste indrukken juist waren en vervolgens de bijkomende indrukken afgezet tegen de elementen die na het eerste locatiebezoek nog om verdere verdieping en/of nuancering vroegen. Bovendien heeft de commissie alle informatie uit het aangeleverde materiaal en uit de gesprekken intern de revue laten passeren. De commissie heeft daarbij haar overwegingen en bevindingen afgetoetst aan het beoordelingskader. Aan het einde van het tweede bezoek heeft de commissie haar conclusies mondeling gedeeld met de instelling en hen de mogelijkheid gegeven tot feedback.

Op basis van de eerste aanzet heeft de secretaris vervolgens het voorlopig rapport aangevuld en verfijnd met de indrukken uit het tweede locatiebezoek. Het bevat ook de bevindingen, overwegingen en oordelen van de commissie ten aanzien van de standaarden uit het beoordelingskader. Het conceptrapport is aan de commissieleden voorgelegd voor commentaar waarna de voorzitter de definitieve versie heeft vastgesteld.

### 3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

#### Vorbereiding

De Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen is een jonge hogeschool ontstaan in 2013 uit de fusie van de Artesis Hogeschool Antwerpen (Vlaamse Autonome Hogeschool) met de Plantijn-Hogeschool van de Provincie Antwerpen (Autonoom Provinciebedrijf). Het opleidingsaanbod professionele bachelors (PBA) van beide hogescholen was complementair. Bovendien kunnen de maatschappelijke uitdagingen waarmee het hoger onderwijs vandaag de dag wordt geconfronteerd beter worden beantwoord met gebundelde krachten. Met de oprichting van vier nieuw samengestelde departementen en twee Schools of Arts (SofAs) in de stad Antwerpen maakt AP Hogeschool integraal deel uit van het grootstedelijke weefsel met nationale en internationale aantrekkingskracht.

Ter voorbereiding van de Instellingsreview 2017 heeft de AP Hogeschool een Kritische Reflectie en een Regierapportage met als titel "opleidingsevaluatie" geschreven. Daarnaast heeft AP Hogeschool de website 'samen uniek' als online platform gelanceerd met aanvullende informatie over de AP-beleidspeerpunten, best practices ter illustratie van de beleidsuitvoering van de hogeschool, de Kritische Reflectie en een Q&A over de verschillende aspecten van deze Instellingsreview. De Kritische Reflectie is het resultaat van een intense interactie tussen alle belanghebbenden van de AP Hogeschool door middel van verschillende informatie- en dialoogmomenten. Het document beschrijft de wijze waarop de hogeschool haar kerntaken ondersteunt, monitort, evalueert en bijstelt; het zet de eigenheid van de hogeschool in de kijker, maakt de realisaties tastbaar en houdt de beleidsambities tegen het licht. De Kritische Reflectie neemt de commissie mee in de ontwikkeling die de visie, de missie en de strategische doelstellingen hebben doorgemaakt en de vertaling daarvan naar de verschillende entiteiten en opleidingen. Verder heeft in het vorige academiejaar consolidatie plaatsgevonden door het ontwikkelen van een hogeschoolbrede visietekst. In dat proces zijn de oorspronkelijke 17 strategische doelstellingen uit het strategisch plan 2013-2018 samengebond in vijf ambitieuze beleidspeerpunten: (1) Groei van mens en organisatie, (2) Poort op de wereld, (3) Grensverleggende opleidingen op maat, (4) Expertise- en informatiedeling en (5) Het werkveld als partner.

Met het oog op het eerste locatiebezoek hebben de commissieleden de Kritische Reflectie bestudeerd en hun indrukken met de voorzitter en de procescoördinator gedeeld. De commissie vindt dat het document een verfrissend beeld biedt van de AP Hogeschool: het neemt de lezer mee in een open, transparant en zelfkritisch 'verhaal van fusie'. Er wordt aangegeven wat al gerealiseerd is, wat de urgente en prioritaire doelen waren van het 'eerste uur' en waar de instelling momenteel tegenaan loopt. Veel zit nog in de pijllijn: er zijn de vooruitzichten, de ambities, de te ontwikkelen instrumenten, de zorgen, ... De pijnpunten worden vrij systematisch gesignaleerd. De Kritische Reflectie biedt met andere woorden een authentiek beeld van de status quaestionis van een 'work in progress'-instelling.

Tijdens het vooroverleg spraken de commissieleden hun waardering uit over de vormgeving van de Kritische Reflectie. Op inhoudelijk vlak merkt de commissie op dat het proces van de fusie tussen de hogescholen en de integratie van sommige opleidingen in de Universiteit Antwerpen goed zijn verlopen, ook al werd er zwaar ingegrepen in de budgettoewijzing en is er nog veel spanning voelbaar in de organisatie. De commissie meent ook dat de uitdagingen voor de toekomst aanzienlijk zijn, met het bestuurlijk grip krijgen op het geheel (aansturing van de organisatie) als

een belangrijk focuspunt. Het organisatiemodel van 'eenheid in verscheidenheid' legt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs bij de opleidingen, waarbij de commissie zich bekommert om het spanningsveld dat bestaat tussen enerzijds "eigenaarschap" en "empowerment" van het personeel en anderzijds de duidelijkheid van de verantwoordelijkheidslijn (leiderschap). De commissieleden zijn zeker gecharmeerd door de sterke inzet op inspraak en (gezamenlijke) besluitvorming, maar merken op dat het ook een benadering is die andere kanten kent. De effectiviteit van deze keuze moet nader worden onderzocht. De instelling moet immers de kwaliteit van het onderwijs kunnen borgen. De studenten en andere belanghebbenden moeten er op kunnen rekenen dat de opleidingen de ambities van AP Hogeschool waarmaken. Bij iedere opleiding zullen de gedeelde waarden, de missie, de visie en de beleidsspeerpunten herkenbaar aanwezig en gerealiseerd moeten zijn. AP streeft daartoe naar een kwaliteitscultuur en implementeert een instrumentarium om de kwaliteit op te volgen. Het valt de commissie op dat het organisatiemodel inzet op eigenaarschap van lectoren maar dat in de documentatie weinig tot niet over lectoren wordt gesproken, toch dé actoren op het terrein die de missie van de instelling realiseren. Deze tegenspraak moet nader worden onderzocht.

De Kritische Reflectie is mooi gepresenteerd. Toch vinden de commissieleden het niet eenvoudig om vast te stellen waar de instelling vandaag staat. De commissie herkent in de Kritische Reflectie de kleur van de PDCA-cyclus en het kwaliteitswiel, maar heeft hier ook vragen bij. De commissie twijfelt of ze een goed globaal beeld heeft van AP als zoekende, maar ook duidelijk dynamische hogeschool in constructie. Het AP-verhaal is er één van work-in-progress. Zeker is dat de goede wil en motivatie niet ontbreken. De Kritische Reflectie is open en transparant over wat wél en wat nog niet is bereikt. De commissie vraagt zich af of AP zich als instelling nog in de aanvangsfase bevindt wat betreft de opbouw van de structuur (organogrammen, rollen en functies) en het kwaliteitssysteem (na de fusie). Het is duidelijk dat hieraan wordt gebouwd vanuit draagvlak bij de entiteiten. Hogeschoolbrede initiatieven zijn ondersteunend, verbindend en brengen samen vanuit een gezamenlijk ontwikkelde visie. Vanuit het beginsel van 'eenheid in verscheidenheid' is de beleidsuitvoering veelkleurig omgeven door diverse vormen van afstemming en toegesneden maatwerk in de ondersteuning. Hierdoor was het niet zo eenvoudig om de hoofdlijnen in de werking van het onderwijsmodel te destilleren uit de Kritische Reflectie. Ook de werking van (vele) overlegorganen is voor de commissie nog niet volledig duidelijk en vraagt om verduidelijking. De commissie nam zich tijdens het vooroverleg dan ook voor om – met een waarderende ingesteldheid – tijdens elk van de verkennende gesprekken bijzondere aandacht te besteden aan de concretisering van het beleid met al zijn sterktes en eventuele zwaktes. Op die manier wil de commissie kunnen vaststellen in welke mate het AP-onderwijsmodel ook effectief werkt en er niet enkel goed uitziet op papier.

### **Gesprekken eerste locatiebezoek**

De gesprekken tijdens het eerste locatiebezoek hebben vooral een verkennend karakter, waarbij de commissie het beeld dat ze van de instelling heeft op basis van de Kritische Reflectie en de documentatie vooraf toetst aan de werkelijkheid. De keuze voor de gespreksonderwerpen tijdens de eerste dag hangt samen met de opbouw van de Kritische Reflectie en is geïnspireerd door het AP-kwaliteitswiel waarin beleidsuitvoering is opgesplitst in kernprocessen en ondersteunende processen. Bij de samenstelling van de gespreksgroepen is de hogeschool uitgegaan van zowel de representativiteit als de complementariteit van de individuele gesprekspartners voor de verschillende onderwerpen. Aan elk gesprek namen zowel vertegenwoordigers van het management deel als van de algemene diensten en de departementen. In elke sessie

was ook een student of recente alumnus aanwezig. Op het einde van de eerste dag heeft de commissie een open spreekuur georganiseerd voor studenten en medewerkers die niet aan de gesprekken deelnemen. Er is gebruik gemaakt van het spreekuur. De commissie heeft deze inbreng goed beluisterd en in het verdere onderzoek betrokken.

Het bezoek begon met een druk bijgewoonde 'meet & greet' waarbij de commissie zich kort voorstelde en nadien informeel kennismakte met haar gesprekspartners. Heel bijzonder was dat de hogeschool de commissie kon ontvangen met de uitvoering van de Hymnus voor 12 celli, van Julius Klengel door studenten cello van het Koninklijk Conservatorium Antwerpen. De voorzitter van het Bestuursorgaan en de Algemeen Directeur verwelkomden de commissie. Nadien volgden vier gesprekken met elk een specifiek thema, en een ontmoeting met de studenten.

Tijdens het eerste gesprek heeft de hogeschool haar missie, visie en beleidsspeerpunten toegelicht, alsook de totstandkoming van de Kritische Reflectie. Hierbij gaf de Algemeen Directeur aan dat de instellingsreview op een ideaal moment in de ontwikkeling van de jonge hogeschool plaatsvindt met een positieve impact als nuttig leer- en reflectieproces. Het strategisch plan 2013-2018 kwam tot stand in de aanloop van de fusie. Beleidsmakers, bestuurs- en directieleden, personeel, studenten en het werkveld werden uitgenodigd om hun visies en ambities uit te wisselen. Na de fusie in 2013 is hard gewerkt aan structuren en beleid. Daarbij moest aanvankelijk voorrang worden gegeven aan 'going concern'. Heel wat bouwstenen waren aanwezig, maar moesten nog als puzzelstukjes bijeen worden gelegd door stroomlijning, het aanbrengen van focus en het continu aftoetsen bij de verschillende stakeholders. De voorbereiding van de KR heeft geholpen kritisch te reflecteren over de uitbouw van de hogeschool en draagvlak te creëren voor het te voeren beleid. In de aanloop naar de Instellingsreview werden strategische doelen samengebracht onder vijf beleidsspeerpunten. Deze speerpunten hebben de eigenheid van de hogeschool onderstreept. De rode draad binnen AP Hogeschool werd onder meer zichtbaar gemaakt door activiteiten onder deze vijf speerpunten te brengen.

De commissie heeft nog vragen bij het geheel onderwijsconcept, maar begrijpt dat dit voor AP een organisch gegroeide mozaïek is met klemtoon bij de opleidingen. Daarbij is veel ruimte om van onderuit specifieke invulling te geven en worden inspiraties zowel formeel als informeel gedeeld. AP kiest niet voor een zwaar kwaliteitsconcept, maar wel voor een lineair model waar de belangrijkste elementen duidelijk in te herkennen zijn. Het is opvallend dat daarbij sterk vanuit belanghebbenden (vnl. de studenten) wordt gedacht. De commissie onthoudt uit dit gesprek dat de Kritische Reflectie een werk van lange adem en van heel veel mensen is geweest met een positieve rol bij de explicitering van speerpunten alsook van sterktes en zwaktes (ambities) die voor alle betrokkenen herkenbaar waren. In die zin benoemt de Kritische Reflectie wat de hogeschool tot nog toe heeft gedaan en tot welke uitdagingen het management zich in de nabije toekomst engageert.

De tweede sessie ging specifiek over monitoring, evaluatie en verbeterbeleid. De commissie heeft naast een toelichting over de algemene aanpak door de hogeschool ook een eerste inzicht gekregen in de beoogde regie van de opleidingsevaluaties. De commissie stelt vast dat in het kwaliteitsverhaal van de instelling, opleidingen een belangrijke verantwoordelijkheid hebben. Daarnaast speelt de dienst Kwaliteit, Planning en Organisatie (KPO) samen met de departementen een cruciale rol door het regulier aanleveren van onderwijsevaluatie van opleidingsonderdelen (OLOD) en kengetallen. Ook het faciliteren en opvolgen van de resultaten van curriculumaanpassingen en opleidingsevaluaties behoort tot hun kerntaken. Deze

processen zijn formeel verankerd, transparant en worden systematisch opgevolgd. Daarnaast voert de opleiding eigen bevestigingen (alumni, werkveld) uit. Ook wordt heel wat progressie gemaakt via informele overlegmomenten en een opendeurpolitiek. Uit het gesprek kwam duidelijk naar voren dat monitoring en verbetering in eerste instantie een verantwoordelijkheid van de entiteiten is waarbij de instelling sterk vertrouwt op de werking van de kwaliteitszorg van de opleidingen. Het instrumentarium dat daarvoor ter beschikking wordt gesteld omvat o.a. een afsprakenkader met normen en rendement targets per opleiding die jaarlijks worden bijgesteld in een plan van aanpak. De opleidingen kiezen het evaluatiethema. Voor ieder thema liggen basiscriteria vast. Daarnaast kunnen opleidingen kiezen welke uitbreidingscriteria ze willen behandelen. Het evaluatiethema van het jaar - per opleiding - wordt in het voorgaande academiejaar gekozen. In de uitvoering lopen de kwaliteitszorgthema's echter door elkaar omdat deze kunnen verschillen qua intensiteit en implementatietijd. Tot het instrumentarium behoren sinds kort ook enkele KPI's die aan de strategische doelstellingen zijn gerelateerd. De KPI's geven geen kwalitatieve indicatie maar zijn zuiver kwantitatief aangezet en zijn aanleiding om naar kwaliteit te kijken. Sinds 2013 is binnen AP een interne auditor actief die via een auditcharter en jaarlijkse auditplannen vooral focust op beheerssystemen, ondersteunende en administratieve diensten, eerder dan op opleidingssystemen. Er wordt wel gedacht aan een uitgebreider systeem van kwaliteitsevaluatie naar de toekomst toe. Er is ook sprake van een bevestiging van lectoren en andere personeelsleden. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt in hoofdzaak bij de dienst HR.

De evaluatierapporten - individuele rapporten per opleiding, de meer geaggregeerde volgen later - blijven geen dode letter. De opleidingen konden concrete voorbeelden geven van maatregelen die werden genomen naar aanleiding van de evaluatieresultaten. Wanneer bij opleidingsbeoordelingen serieuze kwaliteitsproblemen worden vastgesteld, dan volgt een traject 'opleiding met herstel' met inbegrip van strikte opvolging en checks. Bij de opleidingen zonder acute problemen zijn de resultaten van de monitoring beperkter (vnl. richtlijnen en nieuwe ondersteuningsfiches). Het opleidingshoofd en het departementshoofd zien toe op dit verbeterproces. De commissie stelt ook vast dat de rapportages van de opleidingsbeoordelingen de mogelijkheid bieden aan opleidingen om te vergelijken en van elkaar te leren, maar tegelijk vraagt ze zich daarbij ook af of de communicatiestroom terug - naar de hoogste echelons - wel voldoende plaatsheeft. Deze terugkoppeling kan aan systematiek winnen. De commissie heeft voorts nog twijfels rond de opvolgbaarheid van de geformuleerde targets omdat de tools (nog) niet optimaal zijn uitgewerkt. De commissie stelt tot slot vast dat ook op het vlak van externe vergelijking met verwante opleidingen nog stappen kunnen worden gezet.

In het derde gesprek stond de beleidsuitvoering met betrekking tot de kerntaken centraal. Ook hier gaven de gesprekspartners aan dat opleidingen over een grote autonomie beschikken om het hogeschoolbrede ontwikkelde beleid zelfstandig in te vullen. Zowel bij het vaststellen van hogeschoolbreed beleid als bij de opleidingsspecifieke invulling ervan spelen ondersteunende diensten en enkele ervaringsdeskundigen uit de entiteiten een belangrijke en geloofwaardige rol. Met veel enthousiasme, energie en ambitie wordt vorm gegeven aan AP Hogeschool vanuit de cultuur van de opleidingen. We kunnen spreken van logische gehelen die samen verantwoordelijkheid opnemen. De commissie waardeert daarbij de aanwezige openheid van communicatie.

De commissie onthoudt ook uit deze sessie dat de algemene diensten een belangrijke rol spelen als go-between, als liaison die de verschillende niveaus verbindt. Voorts noteert de commissie de grote bereidheid vanuit de algemene directie om voor de

uitvoering van het beleid waar mogelijk aan de behoeften van de opleidingen tegemoet te komen en oplossingen op maat te bieden. Dit spoort met de articulatie van een incrementeel beleid. De commissie merkt daarbij op dat nog meer aandacht mag gaan naar het samenbrengen, maar benadrukt ook dat bepaalde divergenties reeds aanwezig zijn en lagen bij elkaar komen wanneer beleid wordt ingevoerd. Dit is in lijn met het uitgangspunt: "Eenheid in verscheidenheid". Het internationaliseringsbeleid illustreert dit waarbij opleidingen kiezen voor een eigen invulling maar tegelijk ook werken vanuit een gezamenlijk beleidskader en ondersteuning vinden bij de implementatie door de diensten. Waar centralisatie duidelijk voordelen biedt wordt toch voor die weg gekozen. Dat is bijvoorbeeld het geval bij de inrichting van het centrale studentenadviespunt. In de diversiteit van de beleidsuitvoering door de entiteiten is een gestructureerde manier van informeren en de opvolging nog wel eens een probleem. Dit wordt deels aangepakt door de uitbouw van een intranet.

De vierde sessie ging over beleidsuitvoering in termen van ondersteunende taken en organisatiebeheersing. Uit het gesprek onthoudt de commissie dat er de afgelopen jaren enorm veel werk is verzet om de bestaande opleidingen, structuren en culturen uit de twee hogescholen op een ordentelijke en voor allen aanvaardbare manier samen te brengen. Enkele opleidingen en departementen zijn fysiek samengebracht op een nieuwe campus in een nieuw gebouw. Ook de algemene diensten zijn 'from scratch' begonnen en hebben een belangrijke rol gespeeld bij het formuleren van de AP-strategie en bij het ontwikkelen van de beleidskaders, die onderling nogal verschillend zijn. Volgens de commissie kan de diversiteit eigen aan AP en zijn omgeving een zinvol aangrijpingspunt en thema zijn om over onderwijs(kwaliteit) te praten.

Een belangrijke uitdaging voor AP Hogeschool is nu het overzicht bewaren, ervoor zorgen dat alle medewerkers snel en duidelijk de (beleids-)informatie terugvinden en dat de procedures en acties in de kaders worden opgevolgd. De dienst Onderwijsontwikkeling en -innovatie (O&I) is veel op de werkvloer aanwezig en vervult hierin een verbindende rol. Vanuit de algemene directie wordt een strategische planning opgesteld met ambitieuze termijnen. Die kalenders zijn volgens de commissie zinvolle tools zolang ambitie gekoppeld is aan haalbaarheid. De hogeschool neemt veel hooi op haar vork. Omwille van het vele werk is er ook nood aan temporiseren en aan het maken van keuzes en stellen van prioriteiten. In lijn met het organisatie-model is het didactische concept in eigenaarschap bij de opleiding. Wel zorgt de Directie Onderwijs en Onderzoek (O&O) voor het leggen van dwarsverbanden en organiseert ook workshops en professionalisering.

Voor het vijfde en laatste gesprek ontvingen de studenten de commissie in de ruimte die voor de studentenvertegenwoordiging beschikbaar is in het bestuursgebouw van AP Hogeschool. Onder het nuttigen van de aangeboden 'High Tea' heeft de commissie zich via video, foto's en berichten een indruk kunnen vormen van het studentenleven bij AP en de participatie van studenten aan het AP-beleid. De hogeschool investeert in de professionalisering van de studentenparticipatie en wenst daarmee de inspraak en besluitvorming van studenten, die een centrale plaats innemen in de werking van de organisatie, te versterken. De studentgerichtheid van AP Hogeschool en het beschouwen van studenten als gelijkwaardige partner in de leergemeenschap krijgt daarmee concreet invulling. In het kader van de professionalisering hebben studentenvertegenwoordigers deelgenomen aan het internationale SPARQS project en zijn ze op bezoek geweest bij zusterinstellingen van AP om ervaring en kennis op te doen. De studentenraad probeert ook via informatiesessies de 'gewone' hogeschoolstudent warm te maken voor participatie, en met succes: bij de laatste verkiezing van de studentenraad was de opkomst verdrievoudigd. De commissie vernam ook dat de brede studentenpopulatie tevreden is over het overleg en de wijze

waarop studenten betrokken waren/zijn bij de fusie, het opstellen van de strategie en het ontwikkelen van een beleidskader voor de studentenparticipatie. De studentenvertegenwoordiging kan binnen opleidingen op een verschillende manier geregeld zijn, maar de studenten hebben altijd voldoende inspraak. Verder kunnen de studenten via bevragingen en focusgesprekken hun stem laten horen. De studenten worden eveneens betrokken bij het uitwerken van de publieke informatie die de instelling over de opleidingsbeoordeling zal publiceren. De commissie merkt op dat de typerende diversiteit van AP Hogeschool slechts beperkt zichtbaar is in de studentenvertegenwoordiging.

Op de tweede dag werd bijzondere aandacht besteed aan twee zogenaamde focusthema's. Op basis van een shortlist opgesteld door AP Hogeschool heeft de commissie de thema's "nexus onderwijs en onderzoek" en "het werkveld als partner" gekozen.

Tijdens het eerste gesprek stonden de activiteiten centraal die onder het speerpunt 'expertise- en informatiedeling' vallen. AP Hogeschool zet voluit in op praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek, interdisciplinair onderzoek en onderzoek in de kunsten. Daarbij ligt de focus op onderzoek dat een bijdrage levert aan de opleidingen en het onderwijs. Vanaf de intake van een onderzoeksproject wordt steeds de driehoek werkveld, studenten en lectoren gerespecteerd met als voorwaarde een didactische return naar een of meerdere opleidingsonderdelen. Tal van voorbeelden illustreren dit.

De commissie onthoudt uit dit gesprek dat het een duidelijke en strategische keuze was van de hogeschool om van bij de start van de beleidsperiode onderzoeksgerichtheid en onderzoeksvaardigheid in al haar opleidingen te stimuleren. Ook bij de valorisatie van onderzoek worden vaak studenten betrokken waarbij de output zich niet beperkt tot literatuur. De speerpunten van de hogeschool zijn herkenbaar in het onderzoek, maar het onderzoek zelf gebeurt erg versnipperd omwille van de beperkte budgetten en de eigen keuzes van de opleidingen. De hogeschool hoopt op termijn wel meer externe middelen te verwerven voor (multidisciplinair) onderzoek en professionalisering van onderzoekers. Informatie- en expertisedeling gebeurt voornamelijk in de werkgroep Onderzoek waarin vertegenwoordigers van alle departementen zetelen. De reglementen voor interne verwerving van onderzoeksmiddelen zijn aangepast en de kwaliteitscontrole aangescherpt. De commissie merkt op dat er nog mogelijkheden zijn voor de uitbouw van het onderzoek in een internationaal perspectief, in samenwerking met Universiteit Antwerpen en op het vlak van multidisciplinariteit.

Het tweede focusgesprek ging over het AP-beleidsspeerpunt 'het werkveld als partner'. De hogeschool wil jonge professionals opleiden die beschikken over de juiste kwalificaties en vakmanschap voor de wereld van morgen en dit in voortdurende interactie met het werkveld. Uit het gesprek blijkt dat het werkveld tevreden is over de studenten van AP Hogeschool. De opleidingen organiseren voldoende stages om studenten voor te bereiden op de arbeidsmarkt. In diverse maten en vormen van stage wordt telkens gezocht naar het beste evenwicht tussen leerrendement voor de studenten enerzijds en nuttige uitkomsten voor de stageplaatsen anderzijds. Het oefenen van leerdoelen op stage vraagt continu overleg tussen de hogeschool en de werkplek. Algemeen genomen biedt het werkveld voldoende stageplaatsen aan. Toch stelt de commissie vast dat er, sector-gebonden, soms problemen met beschikbaarheid van stageplaatsen bestaan.

De commissie onthoudt voorts dat opleidingen beschikken over werkveldcommissies die ook effectief functioneren en dat lectoren hun werkveldervaring onderhouden.

Stages voor lectoren worden aangemoedigd maar zijn (nog) niet geïnstitutionaliseerd. Het onderwijs is levensecht, verweven met het werkveld en aangestuurd vanuit de departementen en de opleidingen. Deze authentieke leeromgevingen omvatten reële projecten voor het werkveld waar studenten uit kunnen kiezen. De commissie heeft hierbij wel de indruk dat het werkveld meer neemt dan dat het werkveld geeft. Aangezien de hogeschool opleidt tot professionals die gegeerd zijn door de arbeidsmarkt, beschikt ze volgens de commissie over goede kaarten om meer uit het werkveld te halen, bijvoorbeeld via de eigen alumni. In selectiecommissies bij aanwerving worden geregeld werkveldpartners betrokken. De commissie stelt bovendien vast dat er systematisch structurele banden met het werkveld bestaan en dat AP Hogeschool stevig verankerd is in de lokale economie. Er zijn volgens de commissie kansen voor de hogeschool om dit meer te tonen.

### **Voortschrijdend inzicht**

Na afloop van de gesprekken heeft de commissie de verschillende sessies de revue laten passeren. De voornaamste vaststelling tijdens deze momenten van interne terugkoppeling was dat de sterke punten die de commissie na lezing van de Kritische Reflectie had aangemerkt, ook effectief de pijlers vormen van de instelling en haar eigenheid. Daarnaast bleken ook uitdagingen en nog enkele onduidelijkheden waar tijdens het tweede bezoek op zal worden ingegaan.

De hogeschool beschikt over een heldere visie op hoger onderwijs en een duidelijke strategie voor AP. De commissie vindt het mooi hoe de hogeschool het (groot)stedelijk fenomeen gebruikt bij de opbouw van een nieuwe identiteit. De stad wordt gebruikt als metafoor, maar is tegelijk ook referentie naar de visie, missie en waarden die de instelling wil uitdragen: AP Hogeschool als leerstad in de stad.

De recent geformuleerde AP-waarden worden bovendien belichaamd door de verschillende gesprekspartners, de directie op kop: de commissie vond het aangenaam om niet alleen een fijne Kritische Reflectie te lezen maar heeft tijdens het eerste locatiebezoek ook van gedachten kunnen wisselen met ambitieuze, passionele, echte, respectvolle en open studenten, lesgevers, opleidingshoofden, beleidsmedewerkers en directieleden. De commissie waardeert die openheid omdat op die manier zowel sterke punten als ambities en verbeterpunten onverhuld naar voren komen.

Een fusie van hoger onderwijsinstellingen betekent ook het samenkomen van verschillende organisatiestructuren en –culturen. Volgens de commissie maakt AP Hogeschool werk van het overbruggen van deze verschillen binnen de organisatie met respect voor de specificiteit van de entiteiten. Dit gebeurt via de weg van de geleidelijke opbouw en het zorgvuldig bewaken van voldoende draagvlak. Kenmerkend hiervoor is ook het centraal stellen van inspraak en besluitvorming. Aangezien “het wiel moest worden vervangen terwijl de wagen reed”, is deze incrementele aanpak een goede manier om de verschillende beleidskaders en -afspraken vanuit een gezamenlijke visie en aanpak vorm te geven. In het proces van organisatieontwikkeling is het garanderen van de inbreng van vele collega’s, het behoud van bestaande goede praktijken, het aanhouden van lokale referenties en het aanwenden van de kracht van informele netwerking bij de creatie van de nieuwe ‘evidenties’ een sterk punt van AP Hogeschool dat blijvende aandacht verdient.

De commissie heeft tijdens verschillende sessies vernomen dat entiteiten met ruime vrijheid eigen klemtonen kunnen leggen binnen het hogeschoolbrede beleid en in een gedeelde verantwoordelijkheid invulling geven aan de strategische doelstellingen. Deze ‘eenheid in verscheidenheid’ is volgens de commissie een prima keuze die



vooral de betrokkenheid en het eigenaarschap benadrukt en zeker bijdraagt tot het opbouwen van een nieuwe kwaliteitscultuur. De commissie herkent in de gesprekken draagvlak en participatie.

Tijdens de focusgesprekken heeft de commissie kennis genomen van het beleid op het vlak van praktijkgericht onderzoek en geconstateerd dat betrokkenheid van het werkveld een structurele plaats heeft gekregen in brede lagen van de organisatie en een belangrijke bijdrage levert tot de ontwikkeling van een op het werkveld georiënteerde leeromgeving voor de studenten.

De commissie is ontvangen in een mooie omgeving: de drie locaties die ze heeft bezocht tijdens het verkennende bezoek zijn state-of-the-art en dragen ongetwijfeld bij tot het welbevinden van studenten en medewerkers. AP Hogeschool heeft de nieuwe start kunnen onderstrepen met het betrekken van enkele zeer fraaie nieuwe gebouwen.

Na het eerste verkennende bezoek benadrukt de commissie haar positieve appreciatie voor de AP Hogeschool die nog maar in haar eerste beleidsperiode zit na een fusie. De resultaten die de hogeschool nu al kan voorleggen, zijn sterk en doen het beste beloven voor de toekomst. Dit mag echter niet verhullen dat de hogeschool nog aan het begin van het traject staat en dat de uitdagingen voor de nabije toekomst aanzienlijk zijn.

Met het oog op de afsluitende co-creatiesessie heeft de commissie die nieuwe inzichten verbonden met de onderwerpen uit haar eerste waardering en de standaarden uit het beoordelingskader. Uit deze oefening bleek dat alle onderwerpen en standaarden aan bod waren gekomen. De indruk die de commissie zich tijdens het eerste locatiebezoek heeft gevormd, is verfijnd, verhelderd en versterkt – niet bijgesteld – ten opzichte van de eerste waardering en het vooroverleg. Hoewel de commissie erg tevreden was over de concrete voorbeelden waarmee de gesprekspartners in elke sessie het gevoerde beleid hebben verduidelijkt, blijft de vertaling en implementatie van het beleid naar/in de opleidingen - en dus de effectiviteit van het onderwijsmodel – een aandachtspunt. Ook het verbeterbeleid van de hogeschool zal systematisch aan bod komen in de verdiepende gesprekken tijdens het tweede bezoek. De commissie neemt zich ook voor om de onduidelijkheden, onzekerheden en vragen die er na het eerste locatiebezoek soms nog zijn waarderend te bevragen tijdens het tweede bezoek.

### **Co-creatie**

Na lezing van de Kritisch Reflectie en de gesprekken van het eerste locatiebezoek heeft de commissie een verkennend beeld gekregen van waar AP Hogeschool voor staat. Op basis hiervan heeft de commissie bij het afronden van het locatiebezoek twee verdiepende trails en een regie-trail geformuleerd. Als verticale trail wordt het thema 'diversiteit als hogeschoolbrede onderwijssetting' naar voor geschoven. Als horizontale trail kiest de commissie 'on track zijn' bij 'eenheid en verscheidenheid'. De derde audit-trail richt zich op het proces van en de documentatie bij de eigen regie van opleidingsbeoordelingen.

AP Hogeschool maakt integraal deel uit van het grootstedelijke weefsel van de stad Antwerpen met nationale en internationale aantrekkingskracht. De commissie waardeert hoe AP Hogeschool de culturele en levensbeschouwelijke diversiteit die Antwerpen kenmerkt, inzet bij de opbouw van een nieuwe identiteit: AP Hogeschool als leerstad in de stad. In haar visie schrijft AP Hogeschool dat diversiteit de nieuwe eenheid en verschillen het nieuwe normaal zijn. Voor AP Hogeschool is diversiteit een

realiteit en een uitdaging. De commissie onderschrijft de kansen die AP Hogeschool in deze superdiversiteit ziet, maar wil ook stilstaan bij de gigantische uitdagingen. Diversiteit als maatschappelijke uitdaging vormt immers ook een grote (onderwijskundige) uitdaging voor de hogeschool. Zeker in relatie met rendementen en targets zal de hogeschool moeten zoeken naar een gepast evenwicht. De commissie vraagt zich daarbij af hoe diversiteit inwerkt op het onderwijs, wat de voorwaarden zijn om deze diversiteit te accommoderen en over welk instrumentarium AP beschikt voor het uitrollen en monitoren van beleid. Het beleidskader is nog in ontwikkeling, maar de commissie wil graag vaststellen hoe AP Hogeschool de omgeving creëert die diversiteit als hogeschoolbrede onderwijssetting faciliteert, opvolgt en evalueert.

Bij de sterke punten in de Kritische Reflectie schuift AP Hogeschool naar voren dat ze gekenmerkt wordt door 'eenheid in verscheidenheid'. Het is een hogeschool waar de krachten worden gebundeld in functie van efficiëntie maar met respect voor de specificiteit van de entiteiten, volgens het principe "decentraal, tenzij ...". Hogeschoolbrede beleidskaders en -prioriteiten krijgen daarbij eigen klemtonen bij de verschillende entiteiten. Enerzijds worden beleidsdomeinen helemaal naar beneden geschoven en worden veel verantwoordelijkheden aan de departementen en opleidingen toevertrouwd. Het beleid krijgt daar vorm. Anderzijds zijn er ook de speerpunten, de ambities (beleidsissues) en de langetermijnvisie van de instelling. De commissie stelt zich de vraag of alle opleidingen 'on track' zijn en hoe de instelling de realisering van het strategische beleid monitort, ondersteunt of bijstuurt.

De instelling herkent het belang van de beide trails en bevestigt dat deze in lijn van de verwachtingen liggen. Wat betreft de horizontale trail stelt de hogeschool voor om 'eenheid in verscheidenheid' zichtbaar te maken aan de hand van drie thema's: professionalisering in functie van studentenparticipatie, conceptuele curriculumwijzigingen en toetsbeleid.

Wat betreft de praktische organisatie van de trails wenst de commissie een waaier aan opleidingen te bekijken die in verschillende stadia van ontwikkeling zijn. Voor de verticale trail wil de commissie graag in gesprek met betrokkenen zien hoe het hogeschoolbrede kader rond diversiteit wordt ontwikkeld en vervolgens onderzoeken hoe het beleid op het niveau van de departementen en/of opleidingen verder vorm krijgt. De lectoren zijn daarbij een belangrijke gesprekspartner, maar ook de diensten die ondersteuning bieden, het overzicht bewaren en de ontwikkelingen evalueren. Voor de horizontale trail stelt de commissie voor de lijnen te volgen vanop de werkvloer, met name de lectoren, naar het centrale niveau. De commissie wil daarbij kunnen vaststellen hoe het voortdurend overleg in de stuur-, werk- en klankbordgroepen en overleg met studenten en het werkveld op elkaar ingrijpen.

De organisatie van de derde audit-trail rond de eigen regie van opleidingsbeoordelingen, laat de commissie volledig in handen van de instelling. Na een eerste gedachtewisseling heeft AP Hogeschool de wens uitgesproken om de eerste dag van het verdiepende locatiebezoek te besteden aan de AP-opleidingsevaluatie en in vier sessies de systematiek van de regie te verduidelijken, de resultaten voor te stellen van de verschillende pilootevaluaties, en de toekomstige uitrol van de evaluatie te bespreken. Deze derde trail wordt behandeld in een apart adviesrapport.

## **Tweede locatiebezoek**

In de periode tussen de beide locatiebezoeken heeft de AP Hogeschool in overleg met de procescoördinator en de commissievoorzitter de verschillende trails uitgewerkt. De verticale trail “diversiteit als hogeschoolbrede onderwijssetting” kreeg als ondertitel mee: ‘van beleid naar praktijk’. Na een algemene sessie over de totstandkoming van het diversiteitsbeleid wordt ingezoomd op vier concrete aspecten van dit beleid: gelijke onderwijskansen, taalbeleid, opbouw van praktijkgerichte onderzoeksexpertise op dit terrein en de ervaring van studenten met het aanbod aan voorzieningen van de hogeschool.

De horizontale trail “on track bij eenheid in verscheidenheid” kreeg als ondertitel mee: ‘van praktijk naar beleid’. Aan de hand van de thema’s professionalisering in functie van studentenparticipatie, het proces dat opleidingen doorlopen in het kader van conceptuele curriculumwijzigingen en de wijze waarop AP haar toetsbeleid vormgeeft en evalueert, wordt gekaderd hoe er binnen de hogeschool een voortdurende wisselwerking is tussen opleidingen, ondersteunende diensten en het hogeschoolbrede beleidsniveau. De trails zijn er op gericht een beter beeld te krijgen van de wijze waarop AP Hogeschool een gezamenlijke strategie uitbouwt en opvolgt waarbij veel ruimte wordt gegeven voor een eigen invulling van die strategie binnen de entiteiten. De ondersteuning vanuit de diensten (in sommige gevallen een externe organisatie) is daarbij verbindend en een katalysator.

De instelling heeft, mede op verzoek van de commissie, een aanzienlijke hoeveelheid schriftelijke informatie beschikbaar gesteld aan de hand waarvan de commissie beleidsvorming en beleidsimplementatie op alle niveaus in de organisatie kan volgen.

Ter voorbereiding van het tweede locatiebezoek hebben de commissieleden een aantal vragen en gespreksonderwerpen geformuleerd die door de procescoördinator werden gecompileerd. Die compilatie is tijdens het vooroverleg verfijnd en geoperationaliseerd in een concrete set met vragen per trail en per gesprek. Tijdens het vooroverleg werd stilgestaan bij de manier waarop de commissie de trails en de verdiepende gesprekken zal aanpakken: de commissie is er zich van bewust dat de onderwerpen voor de drie trails telkens een opleiding als casus nemen en zal erover waken dat die opleidingen dienen ter illustratie van een verdiepend thema en niet zelf het voorwerp vormen van visitatie/review. De commissie neemt zich bovendien voor om tijdens de gesprekken de nodige aandacht te besteden aan de implementatie en opvolging van het beleid: ze wil nagaan wat reeds gerealiseerd is en de gesprekspartners laten reflecteren op de vraag of ze bereiken/bereikt hebben wat ze voor ogen hadden.

### **Verticale trail: diversiteit als hogeschoolbrede onderwijssetting**

AP Hogeschool is een pluralistische hogeschool die zich beweegt in een grootstedelijke context. De instelling wil een poort op de wereld zijn die openstaat voor iedereen en maximale kansen biedt om door te stromen, zonder daarbij toegevingen te doen inzake de eisen aan het eindniveau van de opleidingen. Diversiteit is de realiteit voor AP Hogeschool, is al in het DNA van de hogeschool verankerd en heeft daarom een centrale plek in de strategie van AP. De hogeschool heeft die strategie uitgewerkt in een ambitieus beleidsplan rond diversiteit dat volgens het Plan van Aanpak het wetenschappelijk onderbouwd kader vormt waarbinnen proactief en structureel vorm gegeven wordt aan de visie en missie van AP. Het diversiteitsbeleid is een instrument dat toelaat diversiteit als sterkte en opportuniteit aan te wenden binnen de organisatie. De commissie heeft vernomen dat diversiteit als verbindend thema van beleid van zeer recente datum is – het Plan van Aanpak ‘naar een diversiteitsbeleid’ dateert van september 2016 – maar dat aandacht voor diversiteit al geruime tijd aanwezig was in

beide hogescholen. Bij de fusie van de instellingen in 2013 was diversiteit naar verluidt zo vanzelfsprekend verankerd in het DNA van alle betrokkenen dat het niet de weg vond naar het eerste strategische plan. Dit past bij de wijze waarop de hogeschool het beleid vanuit initiatieven van de entiteiten wil laten ontstaan en nader wil ondersteunen en aanscherpen.

In alle gesprekken komen twee elementen heel duidelijk naar voren: ten eerste is diversiteit een begrip dat binnen AP Hogeschool zeer breed wordt gedefinieerd. De commissie heeft kennis gemaakt met het concept van superdiversiteit, waarbij diversiteit niet verengd wordt tot culturele afkomst maar beschouwd wordt als een unieke combinatie van verschillen tussen mensen: afhankelijk van het individu zullen sommigen de focus leggen op interculturaliteit in personeelsbeleid, anderen op gendergelijkheid of op inclusie en gelijke onderwijskansen voor studenten met een functiebeperking.

Een tweede premisse is dat diversiteit slechts succesvol kan zijn wanneer er een breed draagvlak voor bestaat binnen de verschillende geledingen van de hogeschool. De commissie heeft voor deze trail met zeer uiteenlopende betrokkenen gesproken die elk een rol spelen in het participatieve traject om te komen tot een gedragen beleid waarin alle stemmen en ervaringen aan bod komen. De werkgroep Diversiteit bestaat uit vertegenwoordigers van alle departementen, Schools of Arts, studenten en diensten. De Algemeen Directeur heeft ook zeer duidelijk aangegeven dat diversiteit weliswaar een beleidsprioriteit is waarvan het bestuur verwacht dat iedereen hierin meegaat, maar dat dit ook tijd vraagt en wellicht ook voor sommige betrokkenen een verandering van mindset vereist. Er wordt daarom geen druk opgelegd van bovenuit naar de entiteiten, omdat dit beleid prioritair behoefte heeft aan een breed draagvlak.

De sterke nadruk op een brede definitie en een ruime betrokkenheid leidt volgens de commissie ertoe dat het beleidskader 'work in progress' is dat tijd nodig heeft om volledig te rijpen en alomvattend te worden uitgerold: de uitgangspunten van het beleid zijn zeer interessant en het Plan van Aanpak verdient volgens de commissie alle steun omdat de urgentie van het diversiteitsbeleid voor AP Hogeschool evident is. Het kader is gekend, de route uitgetekend en verschillende eerste stappen gezet om het beleid te implementeren, bijvoorbeeld via het beschikbaar stellen van het diversiteitsfonds, de aanstelling van een adviseur diversiteit, de samenwerking met het Interfederaal Gelijkekansencentrum UNIA, de inrichting van het Taalpunt en het versterken van de studiebegeleiding. Toch blijft de weg lang. Onder meer diversiteit onder lectoren en de implementatie van Universal Design for Learning als een didactisch model dat past bij diversiteit staan nog in de kinderschoenen. Voor de hogeschool is het echter zeer noodzakelijk dat het traject zo breed lopend en participatief wordt doorgevoerd omdat het een belangrijk aspect is in de 'coming of age' van AP Hogeschool als een innovatieve, groeiende hogeschool met een constructief-kritische blik naar haar omgeving en naar de eigen beleidsprocessen. Plannen voor opvolging en evaluatie staan in grote lijnen al op papier, maar dienen nog verder geconcretiseerd en geactiveerd te worden.

Diversiteit en de verbondenheid van de hogeschool met de stad zit ook vervat in het praktijkgericht onderzoek en in zogenaamde European Project Semesters, intensieve kortlopende interdisciplinaire programma's waaraan studenten uit verschillende landen en verschillende AP-opleidingen deelnemen. Zo heeft de commissie kennis gemaakt met de onderzoekers van het zeer recent opgerichte departementale kenniscentrum 'sociaal agogisch werk': zij delen niet alleen hun resultaten met de partners in de stad maar ook met studenten en hogeschoolbreed via onder meer participatie aan de werkgroep diversiteit.

De AP Hogeschool is een hoger onderwijsinstelling in volle groei met een jaarlijks toenemende instroom aan studenten die op hun beurt steeds diverser worden. Op basis van dat gegeven en in de wetenschap dat de hogeschool sterk inzet op diversiteit, heeft de commissie van gedachten gewisseld over concrete beleidsinitiatieven op het vlak van gelijke onderwijskansen en taalbeleid. In beide gevallen heeft de commissie kennis gemaakt met een breed palet aan acties die binnen opleidingen, departementen of diensten worden opgezet.

Het viel de commissie op dat zowel op het vlak van studieloopbaanbegeleiding als bij taalondersteuning het aanbod ruim, kwalitatief hoogstaand en laagdrempelig is. De ondersteuningsacties rond taalbeleid richten zich niet enkel tot studenten, maar ook tot opleidingen en lesgevers. Bovendien is het expliciet beleid van de hogeschool om de keuze voor dit aanbod bij de student te leggen. De diensten en entiteiten hebben de laatste tijd heel wat inspanningen gedaan om de drempel nog te verlagen via gerichte doorverwijzing, een (meer) toegankelijke website en nog meer publiciteit te maken voor het aanbod. Deze inspanningen werpen naar verluidt de eerste vruchten af.

Verschillende gesprekspartners hebben expliciet aangegeven dat de hogeschool gelijke onderwijskansen wil aanbieden zonder daarbij te vervallen in nivellering. Dit vormt zowel een uitdaging als een opluchting voor lectoren. Via didactische ondersteuning binnen het Kameleon-initiatief krijgen lesgevers informatie van verschillende AP-diensten om op een toegankelijke en inclusieve manier les te geven aan de steeds diverser wordende instroom aan studenten. De eerste Kameleon-aanbeveling aan lectoren is daarom ook de lat hoog te houden en die hoge kwaliteitseisen ook te communiceren aan de studenten. Nivellering is bovendien contraproductief wanneer studenten in het werkveld stage doen. Het is daarom belangrijk om het niveau van de studenten geregeld te bevragen bij het werkveld en op de stageplaatsen.

Aan de hand van de sessie met studenten heeft de commissie zich ten slotte een beeld kunnen vormen van wat (super)diversiteit concreet betekent voor de hogeschool en hoe AP Hogeschool maximale onderwijskansen kan bieden aan elk individu: individuele begeleiding, workshops bij Taalpunt, studiebegeleiding na het eerste jaar, coaching om uitstelgedrag te beperken, individuele aanpassingen bij functiebeperking, studiebeurzen voor leefloonstudenten, begeleiding bij zwangerschap tijdens de studie, gebruik van een blok-kot om in rust zonder kinderen te kunnen studeren, enz. Studenten waren unaniem positief over de verschillende initiatieven en over de bereikbaarheid en pro-activiteit van de betrokken diensten / opleidingen en individuele medewerkers. De centrale rol van de studentenbegeleider werd meermaals benadrukt.

De studenten zijn tevreden over het aanbod en benadrukken dat de drempel voldoende laag is. Ze vinden het bovendien belangrijk dat individuele studenten zelf bepalen of zij al dan niet ingaan op een aanbod. Volgens de studenten is er wel nog ruimte voor verbetering op het vlak van communicatie: ondanks de toegenomen 'reclame' zijn niet alle vormen van dienstverlening op elke campus even vanzelfsprekend aanwezig, getuige een deelnemer die naar aanleiding van het gesprek met de commissie voor de eerste keer op Campus Spoor Noord – Noorderplaats was en daar de 'wie-is-wie' doorverwijsborden opmerkte.

#### **Horizontale trail: 'on track' in eenheid in verscheidenheid**

Volgens de Kritische Reflectie staat AP Hogeschool voor eenheid in verscheidenheid: de hogeschool bundelt de krachten in functie van efficiëntie maar met respect voor de specificiteit van de entiteiten. Daarbij wordt wel gecentraliseerd waar dit efficiëntie en

effectiviteit evident ten goede komt. Departementen en opleidingen hebben een zekere vrijheid om eigen klemtonen te leggen binnen het AP-beleid. Zo legt de hogeschool niet op welke visie en strategie een entiteit moet hebben, wel dat die in lijn is met de visie en strategie van de hogeschool. De hogeschoolbrede kaders zijn bovendien het resultaat van overleg met medewerkers, studenten en werkveld.

Aan de hand van drie concrete casussen – studentenparticipatie, curriculumontwikkeling en toetsbeleid – heeft de commissie de wisselwerking tussen de werkvloer van de entiteiten en beleidsontwikkeling, ondersteuning en opvolging op centraal niveau onderzocht.

Studenten zijn belangrijke stakeholders binnen een hogeschool. AP Hogeschool erkent de verantwoordelijkheid van de studentenvertegenwoordigers en betreft hen als actieve gesprekspartners bij de uitbouw van het beleid. In het hoger onderwijs in het algemeen is de uitbouw van een actieve en kwalitatieve studentenparticipatie aan het beleid niet vanzelfsprekend. Daarom wordt binnen de AP Hogeschool dit proces ondersteund vanuit de cel Studentgerichte diensten met verschillende initiatieven die tot doel hebben de studentenvertegenwoordigers te professionaliseren. De commissie onthoudt uit het materiaal en de gesprekken dat er al heel wat stappen gezet zijn bij de ontwikkeling en uitbouw van studentenparticipatie. Dit is een positieve ontwikkeling want traditioneel zijn studenten uit professionele bacheloropleidingen noch uit kunstopleidingen niet snel geneigd om een actieve rol te spelen in de studentenvertegenwoordiging. De gesprekspartners tonen zich tevreden met de inspanningen van de studentgerichte diensten, en in het bijzonder de studentencoach. Bovendien hebben ze veel gehad aan een project met de Schotse organisatie SPARQS waarbij een groepje AP-studentenvertegenwoordigers intensief is getraind om op hun beurt collega-studenten te professionaliseren. Hier is de rol van de ondersteuning als aanjager en verbinder duidelijk zichtbaar.

De commissie stelt vast dat er vanuit beide kanten – directie en studenten – concrete interesse bestaat om met elkaar samen te werken en dat er binnen de instelling een cultuur voorhanden is om studenten te betrekken bij beleidsissues op zowel Algemene diensten als bij de departementen en opleidingen. Dit heeft geresulteerd in een helder beleidskader dat vertrekt van een realistische vaststelling van de stand van zaken en stappen die nog moeten worden gezet. Dit beleidskader is mede door en met studenten ontwikkeld en de studenten hebben in de gesprekken gedemonstreerd zich eigenaar te voelen van deze agenda. Het is in die zin co-creatief tot stand gebracht. Daaruit blijkt dat er nog heel wat werk aan de winkel is – zo geven studenten zelf aan dat ze nog een weg te gaan hebben om als gelijkwaardige partners te kunnen optreden – en dat met name hun deelname aan het onderwijsbeleid nog sterker en structureler kan worden aangezet. In lijn met wat de commissie heeft vastgesteld op het vlak van taalondersteuning en gelijke kansenbeleid, geldt ook hier het principe dat de hogeschool heel wat elementen faciliteert, maar dat het uiteindelijk aan de studenten is om op het aanbod in te gaan. Wel zijn hier veel elementen op hun plaats om gezamenlijk het leerproces door te maken en de ambitie te realiseren dat studenten als partner optreden in de leergemeenschap AP Hogeschool. Studenten zijn ook effectief geïnteresseerd in participatie, maar geven tegelijkertijd aan dat hun inbreng onder druk staat door studiebelasting en de noodzaak om betaald werk te hebben naast de studie.

De opleidingen hebben veel autonomie op het vlak van curriculumontwikkeling. Deze autonomie en mate van zelfsturing is belangrijk opdat elke opleiding zijn eigenheid ten volle kan ontwikkelen. Om ervoor te zorgen dat de hogeschool als organisatie een transparant en kwaliteitsvol onderwijsbeleid kan voeren, is er nood aan een aantal

algemene kaders waarbinnen de opleidingen zich kunnen bewegen en werd een procedure rond conceptuele (ingrijpende) curriculumwijzigingen uitgewerkt. De commissie stelt vast dat die procedure is opgebouwd volgens de PDCA-cyclus, waarbij de opleidingen kunnen rekenen op ondersteuning door de algemene diensten. Uit de gesprekken met vertegenwoordigers van drie opleidingen die zulke procedure hebben doorlopen, onthoudt de commissie dat de procedure effectief blijkt te zijn: alle stappen zijn gevolgd, de checks zijn gebeurd en alle betrokkenen zijn tevreden over de manier van werken. De commissie stelt bovendien vast dat de ondersteunende diensten een belangrijke go-between vormen tussen de Algemene diensten en de opleiding. Hun expertise en proactieve inzet wordt ten zeerste geapprecieerd door de gesprekspartners.

Volgens de Kritische Reflectie kiest AP Hogeschool ervoor om het principe van integraal management pragmatisch toe te passen. In termen van toetsbeleid betekent dit dat de hogeschool niet zegt hoe de toetsvormen van een opleiding er concreet moeten uitzien, maar wel dat toetsing dient te voldoen aan kwaliteitseisen zoals betrouwbaarheid, validiteit en transparantie. Om aan te tonen dat de hogeschool 'on track' is op het vlak van toetsbeleid, heeft de instelling een document opgesteld met een tijdlijn die de voortdurende wisselwerking weergeeft tussen acties in de opleiding, de hogeschoolbrede ondersteuning en het onderwijsbeleid. De commissie heeft kennis gemaakt met vertegenwoordigers van vier opleidingen die elk op hun manier een invloed hebben gehad op het huidige toetsbeleid binnen de hogeschool. Een eerste vaststelling is dat er heel wat expertise op het vlak van toetsing rond de tafel verzameld was, zowel bij de opleidingen als bij de ondersteunende diensten. De commissie constateert voorts dat alle gesprekspartners bijzonder tevreden zijn over de kwaliteit van de ondersteuning door de dienst onderwijsontwikkeling en –innovatie. Zij vervullen een soort van bruggenbouwersfunctie tussen het beleid en de entiteiten. Uit het gesprek blijkt bovendien dat er weliswaar veel verscheidenheid is binnen de eenheid maar dat men binnen het hogeschoolbrede kader van toetsbeleid ook duidelijk kan groeien vanuit de eigenheid van de opleiding. Alle opleidingen zijn op zoek naar methodes om het toetsbeleid te optimaliseren waarbij sommige opleidingen verder staan in hun ontwikkeling dan andere. Zowel opleidingshoofden als medewerkers van de ondersteunende diensten zorgen ervoor dat goede praktijken worden gedeeld over de entiteiten heen. Bij de thematische opleidingsbeoordelingen valt op dat het toetsbeleid van een opleiding gedetailleerd maar vanuit de eigen uitgangspunten wordt becommentarieerd met concrete en relevante suggesties voor verbetering. Met name rond dit thema laat de instelling aan de hand van een tijdlijn zien hoe het samenspel van initiatieven van de opleidingen, ondersteuning vanuit de diensten en mede daaruit geïnitieerde beleidskeuzes en beleidsmaatregelen, resulteren in een algehele beleidsontwikkeling waarin bijvoorbeeld digitaal toetsen steeds meer vanuit één standaard met bijbehorende kwaliteitswaarborgen voor de gehele hogeschool beschikbaar komt. Daarnaast staat een degelijke thematische opleidingsbeoordeling die het basisniveau bewaakt en veel suggesties voor verbetering aanreikt.

### **Voortschrijdend inzicht na horizontale en verticale trails**

De commissie heeft op basis van de gesprekken haar impressies afgezet tegen de elementen die na het eerste locatiebezoek nog om verdere verdieping vroegen: de vertaling en implementatie van het beleid naar/in de opleidingen, het instrumentarium waarover de hogeschool beschikt voor de uitvoering en opvolging van beleid, en de wisselwerking tussen de verschillende niveaus binnen de hogeschool om het strategische beleid vorm te geven, uit te rollen en op te volgen. Met daaraan verbonden de vraag of de instelling voldoende in staat is om vast te stellen of de entiteiten 'on track' zijn.

De verschillende gesprekken tijdens het tweede locatiebezoek vertoonden volgens de commissie enkele bijzondere overeenkomsten: zo heeft de commissie in alle sessies kennis gemaakt met enthousiaste gesprekspartners die met kennis van zaken meewerken aan het realiseren van de AP-missie, visie en waarden. Bovendien kan de AP-strategie rekenen op een brede gedragenheid bij alle stakeholders omdat zij niet alleen betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van de hogeschoolbrede beleidsprioriteiten maar diezelfde prioriteiten nu met een ruime mate van autonomie kunnen vertalen naar de eigenheid van hun respectievelijke opleidingen.

Wanneer het beleidskader gedragen is en de entiteiten betrokken worden bij de vertaling van het beleid naar de opleiding, dan zijn al heel wat voorwaarden vervuld om dit beleid ook te verankeren. Wat de commissie al tijdens het eerste bezoek had opgemerkt, is tijdens de verdiepende sessies enkel nog sterker naar voren gekomen: zolang de vertaling van het beleid binnen het AP-kader past, beschikken de opleidingen over heel wat ruimte en tijd om de eigen plannen te realiseren.

Vanuit de algemene diensten wordt een waaier aan ondersteuning aangeboden zodat de opleidingen hun plannen adequaat kunnen vormgeven, afstemmen, implementeren en opvolgen. Op die manier krijgen de individuele opleidingen een grote ontwikkelingsvrijheid en volgen de algemene diensten van nabij op wat er binnen de opleiding gebeurt. De algemene diensten en hun medewerkers spelen volgens de commissie een zeer belangrijke rol in die wisselwerking tussen de departementen en hun opleidingen. Bovendien worden hun inspanningen erg gewaardeerd: medewerkers zijn niet alleen inhoudelijk sterk maar nemen hun functie als facilitator van studenten en lectoren zeer ter harte.

Vanuit die initiatieven op het niveau van de entiteiten in samenwerking met de ondersteuning worden gezamenlijke beleidskaders tot stand gebracht. Die zijn ambitieus, realistisch in de vaststelling van de stand van zaken en kunnen rekenen op draagvlak. Dat proces vraagt tijd, maar er is al veel tot stand gebracht dat de commissie vertrouwen geeft dat deze ontwikkeling succesvol zal worden doorgezet. Daarbij wordt op een overtuigende wijze het basisniveau gehandhaafd in de jaarlijkse thematische opleidingsbeoordelingen, die op een verstandige manier bewaking van het basisniveau combineren met een ontwikkelingsgerichtheid.

In de lijn van wat er tijdens het eerste bezoek reeds is vastgesteld, heeft de commissie ook nu geconstateerd dat er al ontzettend veel gebeurd is sinds de fusie in 2013 maar dat de uitdagingen groot blijven. In termen van beleidsuitvoering ziet de commissie op verschillende domeinen ruimte voor het formuleren van concrete doelstellingen, voor het systematisch opvolgen van succesindicatoren en voor de terugkoppeling van resultaten naar het beleidsniveau.

De commissie heeft ten slotte in een aantal sessies vastgesteld dat kennisdeling over de opleidingen heen aanwezig is en op informele wijze ad hoc wordt gepromoot door de algemene diensten en de opleidingshoofden. De commissie is ervan overtuigd dat ook een meer systematische aanpak van kennisdeling binnen en buiten de hogeschool tot (nog) betere resultaten zal leiden. De commissie herkent het structureel werken aan verbeteringen, bijvoorbeeld aan de hand van actiepunten die gericht worden geformuleerd in de eigen thematische evaluatie. Daarbij speelt dat de instelling op dit moment nog veel moeite heeft om actiepunten van alle entiteiten systematisch op te volgen door het ontbreken van een BeleidOpvolgingsSysteem (BOS). AP Hogeschool formuleert in de Kritische Reflectie de ambitie om door invoering van een dergelijk systeem het gerichte verbeterbeleid te versterken. De commissie onderschrijft deze ambitie in haar aanbevelingen.



## **Vaststelling verhaal**

De commissie heeft tijdens de beide locatiebezoeken op geregelde tijdstippen intern overlegd over haar bevindingen en die op het einde van de bezoeken gedeeld met de hogeschool. De informatie uit de Kritische Reflectie, het bijkomende materiaal, de bevindingen en overwegingen naar aanleiding van de gesprekken en co-creatiemomenten worden in deze sectie van het rapport gebundeld en aan de hand van enkele belangrijke thema's geïllustreerd. De standaarden uit het beoordelingskader dienen als leidraad voor dit verhaal.

## **Visie en beleid**

De missie, visie en beleidsspeerpunten van AP Hogeschool zijn van zeer recente datum (maart 2016) en vinden hun oorsprong in het Strategisch Plan 2013-2018 van de hogeschool. Dat plan kwam tot stand in de aanloop naar de fusie van de Artesis Hogeschool Antwerpen en de Plantijn-Hogeschool van de Provincie Antwerpen in 2013 en is sindsdien geëxpliciteerd. Het resultaat is volgens de commissie een authentieke en uitdagende visie, scherp geformuleerd en op maat van de jonge AP Hogeschool.

De commissie vindt het mooi hoe de hogeschool het (groot)stedelijk fenomeen heeft gebruikt bij de opbouw van een nieuwe AP-identiteit. De stad wordt gebruikt als metafoor, maar is meteen ook de referentie naar de visie, de missie en de waarden die de hogeschool wil uitdragen: AP Hogeschool als leerstad in de stad, ambitieus, passioneel, echt, respectvol en open.

Die visie op de hogeschool komt volgens de commissie helder tot uiting in de vijf recent geformuleerde beleidsspeerpunten van AP: groei van mens en organisatie; poort op de wereld; grensverleggende opleidingen op maat; expertise- en informatiedeling; het werkveld als partner. Deze speerpunten en het aansluitend beleid bieden een geloofwaardige basis om aan de acute en structurele maatschappelijke problematiek in de omgeving van AP Hogeschool tegemoet te komen. Bovendien heeft de commissie vastgesteld dat het kader, de beleidsinitiatieven en de uitwerking ervan over een breed draagvlak beschikken op alle niveaus en bij alle betrokkenen in de hogeschool. De commissie realiseert zich dat dit sowieso geen kleine verdienste is, en al zeker niet om zulk draagvlak amper drie jaar na de fusie voor elkaar te krijgen. De visie van de hogeschool houdt dan ook rekening met de (moeilijke) werkelijkheid van zulke fusie met zijn brede waaier aan opleidingsonderdelen, gedeeltelijk overlappende opleidingsdomeinen, talrijke campussen, enz.

De start van de huidige beleidsperiode viel samen met een fusie waarbij verschillende organisatiestructuren en -culturen samenkwamen. Onder de noemer 'Samen Uniek' maakt AP Hogeschool werk van het overbruggen van deze verschillen binnen de organisatie met respect voor de specificiteit van de entiteiten. Bij de vormgeving van het nieuwe project heeft de hogeschool volgens de commissie enkele duidelijke, terechte en gedurfde keuzes gemaakt: een uitnodigende, open samenwerking op basis van directe communicatie, een incrementele aanpak van de nieuwe opbouw om de verschillende beleidskaders- en afspraken vanuit een gezamenlijke visie en aanpak vorm te geven, en een pragmatische toepassing van integraal management ten behoeve van autonome teams dat van onderuit wordt opgebouwd.

De hogeschool zet in op eenheid in verscheidenheid. De entiteiten kunnen met ruime vrijheid eigen klemtonen leggen binnen het hogeschoolbrede beleid en in een gedeelde verantwoordelijkheid de strategische doelstellingen invullen. De commissie vindt het een sterk staaltje van 'teach as you preach' dat het beleid effectief een grote autonomie geeft aan de opleidingen en de medewerkers. Deze keuze voor een gewild

en consequent beleid inzake subsidiariteit heeft ertoe geleid dat AP Hogeschool nu een instelling is die drijft op toegekend vertrouwen en zelfsturend vermogen, met een breed gedragen eigenaarschap en een sterke informele dynamiek. Het is volgens de commissie precies dit consequente beleid van 'decentraal tenzij...' in combinatie met de systematische betrokkenheid van alle entiteiten bij het formuleren van hogeschoolbrede beleid die zorgen voor een brede gedragenheid van de AP-identiteit en de pijlers vormen van de kwaliteitscultuur die onmiskenbaar aanwezig is in de hogeschool. Daardoor kan AP Hogeschool ook een 'eigen gezicht' tonen.

Tijdens het bezoek heeft de commissie zich verdiept in het beleid ten aanzien van diversiteit (gelijke kansen, taalbeleid, studiebeleiding, onderzoek, etc. ), toetsing en professionalisering. De commissie is gecharmeerd door de inhoudelijke visie van de hogeschool en de talrijke inspanningen die reeds zijn geleverd bij de uitrol van de visie. De commissie heeft met instemming vastgesteld dat de studenten de kansen op maatwerk, de brede waaier aan faciliteiten, de laagdrempeligheid en de korte afstand tussen student en lector naar waarde schatten. Dezelfde appreciatie gaat naar de inspanningen die AP Hogeschool doet om studentenvertegenwoordigers professioneel te begeleiden zodat die op een volwaardige wijze kunnen participeren aan de beleidsvorming- en uitvoering. Dit is essentieel voor een geloofwaardig beleid inzake kwaliteit.

De uitdagingen op het vlak van diversiteit vormen een hoge prioriteit: de commissie moedigt de AP-gemeenschap dan ook aan om het Plan van Aanpak inzake diversiteit resoluut uit te voeren en dit op een zelfde wijze als andere veranderingsprojecten aan te pakken: met een duidelijke centrale boodschap, incrementeel, co-creatief en met een sterk appel aan de verantwoordelijkheidszin van de opleidingen en diensten. Tevens stelt de commissie voor om werk te maken van een coherent beleid van doorgedreven professionalisering van het personeel. Er worden reeds vele en ernstige inspanningen geleverd maar volgens de commissie zou de instelling er voordeel bij hebben indien ze op het vlak van vorming en opleiding van personeel een meer aangestuurd beleid zou voeren. Een derde suggestie betreft Universal Design for Learning: op basis van de gesprekken over de wijze waarop AP-beleid rond diversiteit, toetsing en studentenbegeleiding wordt vormgegeven, ziet de commissie heel wat aanleidingen om het UDL-verhaal meer expliciet in beeld te brengen als leidend principe voor meerdere aspecten en het dagdagelijkse leven in de hogeschool.

In de toekomst wenst de hogeschool de opleidingen een sterker interdisciplinair vermogen te geven. De commissie onderschrijft deze intentie van de Algemeen Directeur en adviseert om in eerste instantie het potentieel van het kunstonderwijs aan te boren ten behoeve van de brede werkvelden van de professionele bacheloropleidingen. De reeds geleverde inspanningen door de opleiding Elektronica-ICT en hun samenwerking met de Academie kunnen in dit verband als inspiratie dienen.

### **Beleidsuitvoering**

De commissie stelt vast dat de AP Hogeschool haar credo 'eenheid in verscheidenheid' consequent doorvoert: hogeschoolbrede beleidskaders zijn vastgesteld in voortdurend overleg met alle betrokkenen en de verschillende entiteiten hebben een aanzienlijke vrijheid om die kaders en prioriteiten in te vullen en uit te voeren. De verantwoordelijkheid voor de implementatie van het beleid ligt dus zeer laag in de organisatie.

Om de organisatieafstand tussen het beleidskader aan de ene kant en de entiteiten aan de andere kant te overbruggen, kan de hogeschool rekenen op professionele

diensten die voor een sterk steunvlak zorgen bij de uitrol van de beleidsintenties op het niveau van de opleidingen. De commissie heeft tijdens het bezoek uitgebreid van gedachten gewisseld met verschillende diensten en hun gebruikers. Tijdens die gesprekken viel het de commissie op dat de gesprekspartners niet enkel zeer onderlegd zijn in de materie maar dat ze als passionele, open en respectvolle professionals ook enthousiast de kernwaarden uitdragen van de hogeschool. Het verwondert de commissie dan ook niet dat de opleidingen die ondersteuning in hoge mate waarderen: de individuele lectoren, onderzoekers, stagebegeleiders en studenten die de commissie sprak, zijn erg te spreken over de kwaliteit van het aanbod en de dienstverlening.

De eenheid in verscheidenheid brengt met zich mee dat entiteiten de beleidskaders niet alleen verschillend inkleuren maar ook aan verschillende snelheden uitvoeren. Dit vormt volgens de commissie geen probleem als dusdanig, integendeel: dit is een logisch gevolg van het door de hogeschool vooropgezette principe van subsidiariteit. De commissie heeft met name tijdens de gesprekken rond diversiteit, toetsing en curriculumontwikkeling – maar ook tijdens de sessie rond internationalisering in het kader van de opleidingsevaluatie - vastgesteld dat opleidingen en departementen zich engageren om het beleid uit te voeren en hierbij dankbaar gebruik maken van de instrumenten, acties, expertise en modellen van goede praktijk die door de diensten worden aangereikt.

De commissie geeft de instelling wel ter overweging om in bepaalde gevallen de voordelen van maximale autonomie voor de entiteiten af te wegen tegen de potentiële risico's van variabele implementatievormen en looptijden bij eenzelfde beleidsthema. Terugkijkend op de gesprekken rond het 'hot topic' van diversiteit is de commissie bezorgd dat ontwikkelingen in en om de hogeschool (toename van superdiversiteit in de omgeving en/of forse stijging van de studentenpopulatie) in de toekomst het gevoerde beleid en het sterk gekoesterde principe van 'eenheid in verscheidenheid' zouden kunnen uitdagen.

De hogeschool is er zich van bewust dat - gegeven de specifieke organisatiestructuur - expertisedeling en informatiemanagement essentiële componenten zijn voor een kwaliteitsvolle ontplooiing van haar kerntaken. De voorbeelden van acties die de commissie heeft gezien en gehoord in het kader van de trail rond opleidingsevaluatie zijn vertrouwenwekkend: de thematische audits zijn goed georganiseerd en leiden tot concrete suggesties en verbeterplannen binnen de opleidingen. Uit deze en andere gesprekken komt wel naar voren dat heel wat acties en hun opvolging en evaluatie voorlopig binnen de entiteiten blijven hangen. De doorstroming van informatie en resultaten gebeurt op dit ogenblik voornamelijk via ad hoc initiatieven voor horizontale uitwisseling van (goede) praktijken door de algemene diensten en opleidingshoofden naar collega-opleidingen. Het aan het systeem inherente potentieel voor bottom-up terugkoppeling van informatie, resultaten en goede praktijken wordt volgens de commissie nog onvoldoende effectief gebruikt. De commissie moedigt de hogeschool dan ook aan om de in de Kritische Reflectie geformuleerde uitdaging effectief tot haar ambitie te maken en de organisatiestructuur verder uit te bouwen op het vlak van communicatie, expertisedeling en informatiemanagement in en over de entiteiten.

Uitwisseling van ervaring en expertise blijft bovendien niet beperkt tot de grenzen van de eigen instelling: de commissie ziet ruimte voor AP Hogeschool om op het terrein van onderwijsontwikkeling hoog te blijven inzetten op het delen van ervaringen en het aanboren van capaciteit en expertise die in de brede Vlaamse en internationale omgeving van AP Hogeschool beschikbaar is.

De commissie constateert met instemming dat alle entiteiten beleid ontwikkelen en uitvoeren dat past binnen het kader van de hogeschool op het vlak van internationalisering. Aangezien daarnaast de Vlaamse overheid duidelijke streefcijfers heeft vooropgesteld binnen de actie 'Brains on the Move', ziet de commissie ruimte voor wat meer sturing vanuit het hogeschoolbrede niveau om die indicatoren te bereiken binnen de verschillende entiteiten. Aan de verschillende opleidingen geeft de commissie ter overweging om het ambitieniveau zo hoog als mogelijk op op te tillen en concrete doelstellingen te formuleren in de actieplannen voor de komende jaren.

De commissie heeft gedurende de vijf bezoekdagen kunnen vaststellen dat de visie van de hogeschool helder is, co-creatief tot stand komt en gedragen is, dat het aansluitende beleid adequaat is geformuleerd en dat de entiteiten voor de uitvoering van het beleid een ruime autonomie hebben en die ruimte ook effectief benutten. De commissie ziet wel nog ruimte voor verbetering op het vlak van de concretisering van beleidsdoelstellingen op enkele domeinen, bijvoorbeeld rond diversiteit: wat wil je bereiken, wanneer wil je dat bereiken en hoe ga je meten / vaststellen dat het beleid succesvol is? Op basis van de AP-principes zijn het volgens de commissie de entiteiten die aan zet zijn: de commissie nodigt de opleidingen dan ook uit om in hun jaarlijkse actieplannen concrete, meetbare en haalbare doelstellingen op korte en middellange termijn vast te leggen.

Uit het materiaal dat ter beschikking is gesteld van de commissie ten behoeve van beide locatiebezoeken en uit de talrijke gesprekken ter plaatse blijkt dat AP-Hogeschool beschikt over een ruim instrumentarium om haar beleid efficiënt en effectief uit te voeren. Naast de nodige formele procedures en afspraken rond participatie en terugkoppeling heeft de commissie ook vastgesteld dat er binnen de entiteiten zelf en over de opleidingen heen heel wat ruimte is voor informeel overleg en informatiedeling. Die informele kanalen voeden het beleid en zorgen voor draagvlak en verbondenheid. Uit de gesprekken tijdens de verdiepende trails rond studieloopbaanbegeleiding en onderwijsondersteuning onthoudt de commissie bovendien dat een belangrijke verbindende rol hierbij is weggelegd voor de diensten die 'kind aan huis' zijn bij de opleidingen en departementen en op die manier de vraag en het aanbod van entiteiten naar concrete steun of modellen van goede praktijk met elkaar 'matchen'. Het is die combinatie van formele structuren, semi-formele uitwisseling en informeel overleg die volgens de commissie de charme van de kwaliteitscultuur binnen de AP-Hogeschool uitmaken.

### **Evaluatie en monitoring**

De AP-Hogeschool beschikt over een coherent systeem van kwaliteitszorg dat gebaseerd is op de plan-do-check-act (PDCA) cyclus en waarbij alle entiteiten zijn betrokken en er ruimte is voor een externe blik. De commissie heeft in de Kritische Reflectie en tijdens de locatiebezoeken kennis gemaakt met de instrumenten en de mensen die de kwaliteit van de AP-processen bewaken en evalueren. Algemene diensten faciliteren de monitoring en evaluatie en ondersteunen eveneens. De dienst Kwaliteit, Planning en Organisatie (KPO) vervult hierbij misschien nog iets teveel een dubbelrol: het is volgens de commissie zowel een expertisecentrum voor het ontwikkelen van adequaat monitorings- en evaluatieinstrumentarium maar treedt soms ook op als een ondersteuner van directie, entiteiten en medewerkers bij het formuleren, implementeren, opvolgen en realiseren van beleid. Deze laatste rol zou beter strikt bij de directie Onderwijs en Onderzoek (O&O) kunnen worden gelegd. De opleidingen beschikken dankzij de goede diensten van KPO over een gamma aan perceptiemetingen en datarapporten, zoals studentenbevragingen, geaggregeerde evaluatierapporten, slaagcijferrapporten, instroom-, doorstroom- en

uitstroomgegevens. Tevens worden de opleidingsbeoordelingen door KPO uitgevoerd. Uit de gesprekken bleek dat de instelling herkent dat evaluatie en ondersteuning beter gescheiden moeten worden.

De commissie heeft met instemming vastgesteld dat de hogeschool sinds 2015 kritische prestatie-indicatoren (KPI's) formuleert die verbonden zijn met de missie, visie en beleidsspeerpunten van de instelling. Die KPI's rond groei, rendement, internationalisering en doelgroepen hebben niet enkel tot doel het beleid van de hogeschool op te volgen, maar ook om de entiteiten te stimuleren en voor een stuk financieel tegemoet te komen wanneer ze de studentenpopulatie doen groeien, het studierendement verbeteren, internationale uitwisseling realiseren en specifieke doel- en kansengroepen aantrekken en weerhouden.

De hogeschool beschikt volgens de commissie ook over een adequaat systeem van interne audits waarbij AP Hogeschool het 'three lines of defense model' hanteert: diensthoofden, opleidingshoofden, coördinatoren, departementshoofden en directeurs zijn in eerste lijn verantwoordelijk voor hun eigen processen en voor risicobeheersing. De algemene diensten adviseren, faciliteren en implementeren die processen, terwijl in een derde lijn de interne auditor nagaat in welke mate en op welke wijze het vastgelegde beleid in werkelijkheid wordt uitgevoerd.

De commissie stelt wel vast – en de instelling heeft dit ook duidelijk aangegeven in rapporten en gesprekken – dat er op het vlak van beleidsuitvoering nog heel wat werk aan de winkel is: de uitdagingen zijn bekend, de ambities hoog en de plannen concreet. In het kader van het diversiteitsbeleid zal tenminste de samenstelling van de studentenpopulatie beter in beeld gebracht moeten worden. In het afsluitend gesprek met de hogeschool is dieper ingegaan op de behoefte aan wat in de Kritische Reflectie een BOS wordt genoemd, een BeleidsOpvolgingsSysteem. De commissie heeft een lans gebroken voor een geharmoniseerde en formele informatiestroom over de belangrijkste strategische issues en over wie hierin wat doet en met welk resultaat. Het BOS zal op die manier niet enkel de reeds aanwezige spontane informatiedeling op een hoger niveau tillen maar ook het begeleidend vermogen van de instelling verder uitbreiden. De hogeschool heeft bij monde van de Algemeen Directeur en het diensthoofd KPO bevestigd dat ze de ontwikkeling en uitrol van het BOS absolute prioriteit zal geven na afronding van de instellingsreview.

Uit het focusgesprek met het werkveld onthoudt de commissie dat externe spelers – en in de eerste plaats het werkveld – op verschillende manieren deelnemen aan het opvolgen en evalueren van de kerntaken: hierbij valt te denken zowel aan structurele vormen van input via werkveldcommissies en artistieke raden als meer dagdagelijkse feedback via betrokkenheid bij toelatingsproeven, examenjury's en stagebegeleiding.

De beoogde aanpak van de opleidingsevaluatie is in een aparte trail aan bod gekomen en wordt in een afzonderlijk adviesrapport besproken. De commissie vindt dat de hogeschool een adequate keuze heeft gemaakt voor een systeem dat de 'eigenaardigheid' van de instelling en haar entiteiten respecteert en dat ervoor zorgt dat de kwaliteit van de opleidingen systematisch wordt geëvalueerd, opgevolgd en verbeterd. De gesprekken met de systeemontwikkelaars en met de direct betrokkenen bij de pilootfase hebben de commissie vertrouwen gegeven dat alle relevante stakeholders bij de evaluatie worden betrokken. Het nieuwe systeem van opleidingsevaluatie volgt daarom niet enkel de AP-kwaliteitscultuur van leren en verbeteren, maar zal deze kwaliteitscultuur ook verder ontwikkelen en versterken.

Naar analogie met de horizontale trail 'on track bij eenheid in verscheidenheid' stelt de commissie vast dat de jonge fusiehogeschool AP Hogeschool 'on track' is wat betreft opzet en uitrol van een passend monitoring- en evaluatiesysteem. Het systeem is nog niet volledig af – het BOS is beoogd maar nog niet gerealiseerd - maar het bestaande instrumentarium gekoppeld aan de principes van autonomie, ondersteuning en wederzijds overleg bieden volgens de commissie een voldoende vertrouwenwekkende basis om het beleid op een formele maar ook inhoudelijke manier op te volgen.

### **Verbeterbeleid**

De commissie heeft kennis gemaakt met het AP-kwaliteitswiel, een op EFQM gestoeld kwaliteitsinstrument dat is aangepast aan de specifieke behoeften van de hogeschool om een permanente verbetercultuur te creëren binnen de hele organisatie. Tijdens het bezoek heeft de commissie in verschillende sessies – en met name wanneer het ging om de opleidingsevaluatie - vastgesteld dat er een sterke dynamiek inzake verbeterbeleid aanwezig is bij de opleidingen, de opleidingsverantwoordelijken en de medewerkers. Opleidingen worden aan thematische evaluaties onderworpen en krijgen na afloop zowel dwingende aanbevelingen als vrijblijvende suggesties, verbeterpunten die worden opgenomen in de actieplannen en achteraf worden opgevolgd. Het systeem als dusdanig wekt volgens de commissie wel vertrouwen. Door de beoogde thematische evaluaties jaarlijks te organiseren, blijven opleidingen permanent aan zet en kunnen ze waar nodig inzetten op verbetering.

Daarnaast heeft de hogeschool per beleidsspeerpunt een op verbetering gerichte SWOT-analyse gemaakt met sterktes, ambities, acties en timing voor de beleidsperiode 2013-2018. Het systeem is echter nog jong - de eerste beleidsperiode is nog niet afgelopen – en daarom zijn er op dit ogenblik nog niet veel verbeterpunten waarvan de opvolging en resultaten kunnen worden vastgesteld. De commissie herkent het structureel werken aan verbeteringen, bijvoorbeeld aan de hand van actiepunten die gericht worden geformuleerd in de thematische evaluatie per opleiding. Wel speelt dat de instelling op dit moment nog veel moeite heeft om actiepunten van alle entiteiten systematisch op te volgen door het ontbreken van een BeleidsOpvolgingsSysteem (BOS). AP Hogeschool formuleert in de Kritische Reflectie de ambitie om door invoering van een dergelijk systeem het gerichte verbeterbeleid te versterken. De commissie onderschrijft deze ambitie in haar aanbevelingen.

De hogeschool vindt expertise- en informatiedeling zo belangrijk dat ze het tot een speerpunt van beleid heeft gemaakt. Tijdens de gesprekken zijn talrijke voorbeelden genoemd van intervisie en uitwisseling van goede praktijk binnen departementen en over entiteiten heen. De dynamiek voor verbetering is aanwezig en wordt aangezwengeld door de diensten. De commissie heeft er alle vertrouwen in dat de initiatieven die tot nu toe vooral op informele en ad hoc basis zijn tot stand gekomen, in de toekomst ook een meer systematisch karakter krijgen.

Ten slotte heeft de commissie tijdens de bezoeken kennis gemaakt met voorbeelden van onderwijsinnovatie: het laboratorium dat met ondersteuning van BASF is opgezet, de praktijksetting binnen de nieuwe gebouwen van de hogeschool voor de opleiding vroedkunde, interdisciplinaire projecten in het kader van European Project Semesters, enz. Die aandacht voor nieuwe ontwikkelingen is relatief recent, maar krijgt binnen de hogeschool nu de nodige aandacht als onderdeel van het beleidsspeerpunt 'grensverleggende opleidingen op maat'. Naast in het oog springende voorbeelden van vernieuwing, zijn er ook meer systematische ontwikkelingen die mede vanuit de dienst onderwijsontwikkeling en –innovatie (O&I) worden opgezet. Medewerkers van die dienst gaan in gesprek met individuele lectoren en opleidingshoofden om de kwaliteit van het curriculum, de eindkwalificaties, de toetsing, de didactiek, enz. te verbeteren

en gebruiken de ontwikkelde producten naderhand als vertrekpunt voor soortgelijke ontwikkelingen bij andere opleidingen.

### **Algemene conclusie**

Het geheel overschouwende, komt de commissie tot een positief eindoordeel over de kwaliteit van het onderwijsbeleid aan de AP Hogeschool. Tijdens de hele review voorafgaand aan, tijdens en tussen de locatiebezoeken heeft de hogeschool op adequate wijze aangetoond vanuit welke visie zij opereert, welk beleid is gevoerd en met welk resultaat, welke verbeteracties zijn genomen en welk nieuw beleid is ontwikkeld. De hogeschool beschikt bovendien over een breed gedragen kwaliteitscultuur. De commissie is dan ook stellig in haar waardering: door middel van het gevoerde onderwijsbeleid is de AP Hogeschool in staat de kwaliteit van haar onderwijs te borgen; haar visie en beleid, beleidsuitvoering, evaluatie en monitoring, en verbeterbeleid zijn aan de maat.

Dit positieve oordeel is volgens de commissie geen geringe verdienste voor de jonge AP Hogeschool die zich na een recente fusie nog steeds in haar eerste beleidsperiode bevindt. AP Hogeschool heeft van de instellingsreview gebruik gemaakt om een kritische status quaestiois op te maken over haar huidige positie en heeft de review opgevat als een opportuniteit om het eigen leerproces te voeden. De commissie van haar kant heeft veel enthousiasme en eigenaarschap geconstateerd bij de gesprekspartners en apprecieert de zeer open sfeer van de gesprekken. Bovendien heeft de commissie kaderstellende beleidsdocumenten en ondersteunend materiaal kunnen inkijken die getuigen van een hoog zelfkritisch vermogen en van de ambitie om te leren uit de ervaringen van het verleden. Dit alles getuigt volgens de commissie van een professionele maturiteit binnen de instelling.

Tijdens het rapporteringsproces hebben de commissieleden aangegeven welke elementen zij bijzonder kenmerkend vinden voor de instelling. Volgens de commissie is AP Hogeschool een hogeschool met:

- een ambitieuze, duidelijke en gedragen visie op onderwijsbeleid en – kwaliteit;
- een ruime mate van autonomie voor departementen, Schools of Arts en opleidingen;
- een sterk track record vier jaar na de fusie;
- een stevige verankering in de superdiverse ‘stad aan de stroom’;
- professionele en gewaardeerde ondersteunende diensten;
- enkele zeer recente voorzieningen die state-of-the-art zijn;
- een Algemeen Directeur die samen met de beleidsploeg de vijf kernwaarden van AP Hogeschool verpersoonlijkt;
- een levende kwaliteitscultuur, gericht op overleg, samenwerking en verbetering.

Naast alle positieve appreciaties en de talrijke sterke punten die in dit rapport naar voren zijn gebracht, doet de commissie ook enkele aanbevelingen aan de hogeschool. Het gaat hierbij niet om kritiek of om geconstateerde zwakheden, maar veeleer om aandachtspunten die volgens de commissie de borging van de onderwijskwaliteit via het onderwijsbeleid nog verder kunnen versterken.

De commissie geeft de AP Hogeschool ter overweging om:

- werk te maken van een coherent beleid van doorgedreven professionalisering van het personeel;
- voluit in te zetten op Universal Design for Learning als leidend principe in studentgerichte activiteiten;
- in bepaalde gevallen de voordelen van ruime autonomie voor de entiteiten af te wegen tegen de risico's van een variabele invulling van hogeschoolbrede beleidsprioriteiten, zoals op het vlak van diversiteit of internationalisering;
- opleidingen aan te zetten in hun jaarlijkse actieplannen concrete, meetbare en haalbare doelstellingen op korte en middellange termijn vast te leggen;
- het aangekondigde BeleidsOpvolgingsSysteem (BOS) onverwijld in te voeren als instrument voor een geharmoniseerde en formele informatiestroom en ter ondersteuning van een systematisch verbeterbeleid.

Tijdens het bezoek heeft de commissie met meer dan honderd mensen gesproken, drie campussen bezocht en kennis gemaakt met een brede waaier aan opleidingen en beleidsterreinen die alle entiteiten en beleidsspeerpunten vertegenwoordigen. Die intensieve en leerrijke sessies hebben het beeld van de commissie over de instelling verfijnd. Het was voor de commissie een bijzonder genoegen om op deze manier zo diepgaand kennis te maken met de AP Hogeschool. De commissie hoopt dat de hogeschool op haar elan kan doorgaan en zich verder kan ontwikkelen in de gekozen richting van een open en gedreven instelling voor hoger onderwijs in Vlaanderen en dat ze haar strategische beloftes ten aanzien van de vele jongeren met eenzelfde envergure, met lef en passie, zal blijven uitdragen en realiseren.



## 4 Beoordeling

De onderstaande tabel geeft per standaard het oordeel van de commissie weer.

<i>Standaard</i>	<i>Oordeel</i>
<b>1. Visie en beleid</b> <i>De visie van de instelling op hoger onderwijs en de kwaliteit ervan, en haar gevoerde beleid op het terrein van onderwijs, alsmede het gevoerde beleid op het terrein van onderzoek en maatschappelijke en wetenschappelijke dienstverlening in relatie tot de onderwijskwaliteit, bieden een adequaat antwoord op de maatschappelijke uitdagingen.</i>	Voldoet
<b>2. Beleidsuitvoering</b> <i>De instelling beschikt over adequate beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten om haar beleid op effectieve wijze te realiseren en de kwaliteit van de aangeboden opleidingen te optimaliseren.</i>	Voldoet
<b>3. Evaluatie en monitoring</b> <i>De instelling garandeert de effectiviteit van haar beleidsuitvoering in functie van de onderwijskwaliteit door het inzetten van feedback- en opvolgsystemen en in het bijzonder interne systemen van kwaliteitsbewaking.</i>	Voldoet
<b>4. Verbeterbeleid</b> <i>De instelling onderneemt acties om de realisatie van haar beleidsdoelstellingen te verbeteren.</i>	Voldoet
<b>Eindoordeel</b> <i>De instelling heeft een adequaat onderwijsbeleid dat zij effectief en verbeteringsgericht uitvoert zodat zij, mede op basis van de heersende kwaliteitscultuur, kan garanderen dat de kwaliteit van haar onderwijs zich op een internationaal en maatschappelijk relevant niveau bevindt.</i>	Positief

## Bijlage 1: Samenstelling van de commissie

### **Prof. dr. Dirk De Ceulaer, Voorzitter**

Dirk De Ceulaer is doctor in de Pedagogische Wetenschappen (Specialisatie Onderwijspolitiek en –beleid K.U. Leuven. Hoogleraar EHSAL (1988). Algemeen directeur EHSAL (1993-2003). Algemeen directeur Europese Hogeschool Brussel (2003-2008). Voorzitter Directiecomité Hogeschool-Universiteit Brussel (sedert 2008). Voorzitter van het Directiecomité HUB-KAHO Sint-Lieven (sedert 2010) en Odisee (sedert 2014). Ondervoorzitter (1999 en 2000) en voorzitter Vlaamse Hogescholenraad-VLHORA (2001 en 2002). Bestuurder en ondervoorzitter van de Associatie K.U. Leuven (sedert 2002). Waarnemend lid College van Bestuur K.U. Leuven (sedert 2008). Voorzitter Quartier Latin Brussel/Brik (sedert 1998). Voorzitter Onthaal en Promotie Brussel (2001-2011). Bestuurder en voorzitter van het Samenwerkingsplatform Hoger Onderwijs Brussel (sedert 2008). Lid Algemene Vergadering AZ Sint-Jan Brussel (2008-2011). Lid De Warande (sedert 1993). Bestuurder Muntpunt Brussel (sedert 2011).

### **Prof. dr. mr. Gerard Mols, Lid**

Gerard Mols is master in de rechten en hoogleraar strafrecht en strafprocesrecht aan de Faculteit Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Maastricht. Hij was de grondlegger van die rechtsfaculteit en was er twee keer decaan. Hij was ook rector magnificus van de instelling (2003- 2012). Nu is hij naast hoogleraar ook voorzitter van de Raad van Toezicht van Zuyd Hogeschool en lid van de Raad van Toezicht van Universiteit Amsterdam. Hij is ook rechter in het Hof van Beroep in Den Bosch en Den Haag.

### **Annette Geirnaert MBA, Lid**

Annette Geirnaert volgde na het behalen van haar licentiaat bedrijfspsychologie aan de Universiteit Gent aanvullende opleidingen in marketing (INSEAD) en management (Gent en Vlerick). Na haar opleiding vervulde ze functies in marketing en sales management. Ze werkte voor Curver (1974), Ghemar NV in Brussel (1975-1978) en Ghemar Inc. in de VS (1978-1980), Rhenus (1980-1984) en Travesco/Devesco (1984-1985). Van 1985 tot 1987 was ze bij SGS- QUALITEST NV, Antwerpen verantwoordelijk voor de kwaliteitssystemen. Vanaf eind 1987 tot 2015 was ze directeur van het Vlaams Centrum voor Kwaliteitszorg. Daarnaast is ze tot op heden vice-president van de European Organisation for Quality (EOQ) en lid van de Nationale Raad voor Accreditatie en Certificatie

### **Karin Van Loon, Lid**

Karin Van Loon is directeur van de technische afdeling (master industriële ingenieur) van de Haute Ecole Bruxelles-Brabant (ex. Haute Ecole Paul-Henri Spaak). Als afgestudeerde kinesitherapeut van ULB werkte ze eerst in het VUB Gezondheidscentrum en in het Sint-Pieter Ziekenhuis (Brussel). Nadien werd ze docent aan de instelling waar ze in 2011 directeur werd. Ze volgde verschillende opleidingen over kwaliteitszorg en Human Resources Management: Human Resources Management and Management Control ICHEC Brussels Management School; Quality Management Certificate University of Nancy.

**Allyson Robert, Student-lid**

Allyson Robert studeert fysica. Na de bacheloropleiding aan de Universiteit Hasselt, volgt zij nu de masteropleiding met afstudeerrichting nucleaire fysica aan de Katholieke Universiteit Leuven. Tijdens de bacheloropleiding was zij drie jaar lid van de Studentenraad van de Universiteit Hasselt, waarvan één jaar als ondervoorzitter onderwijs. Ze richtte de UHasselt Physics Association op, een organisatie die studenten fysica begeleidt en academische activiteiten organiseert. Allyson Robert was lid van de commissie die de proefaudit bij de Universiteit Hasselt uitvoerde met het oog op de instellingsreview.

De reviewcommissie werd ondersteund door:

- Pieter Soete MA, secretaris en waarnemer NVAO
- Mark Delmartino MA, externe secretaris
- Frank Wamelink, procescoördinator NVAO

Alle commissieleden en de externe secretaris hebben een onafhankelijkheidsverklaring ingevuld en ondertekend.

## Bijlage 2: Programma's van de locatiebezoeken

De reviewcommissie heeft twee bezoeken gebracht aan de AP Hogeschool. De gesprekken vonden plaats op verschillende campussen van de hogeschool, zoals aangeduid in het programma.

### Eerste locatiebezoek

#### Woensdag 8 februari 2017

locaties: Campus deSingel, Desguinlei 25, Antwerpen  
Campus Lange Nieuwstraat, Lange Nieuwstraat 101, Antwerpen

09.00u Meet and greet

10.00u Gesprek 1 – Missie, visie en beleidsspeerpunten

- Inga Verhaert, Voorzitter Bestuursorgaan
- Pascale De Grootte, Algemeen Directeur
- Erwin Samson, Algemeen Beheerder
- Pita Vandevelde, Directeur Onderwijs en Onderzoek (OO)
- Emiel Gyselinck, Directeur Personeel
- Eric Ubben, Hoofd Koninklijke Academie voor Schone Kunsten Antwerpen
- Ingrid van der Veken, Departementshoofd Onderwijs en Training (OT)
- Lili Stevens, Voorzitter STUVO-raad, voormalig lid Bestuursorgaan
- Liene Geeraerts, Diensthoofd Kwaliteit, Planning en Organisatie (KPO)
- Anika Hendrickx, Adviseur studentenparticipatie, studie-informatie en ombudswerking, Studentencoach
- Dieter Leysens, Studentenvertegenwoordiger Departement Wetenschap en Techniek (WT), Algemene Studentenraad, Inrichtingsorgaan

11.10u Gesprek 2 – Monitoring en evaluatie van de kerntaken

- Evy De Bie, Adviseur kwaliteitsevaluatie PBA en BNB, Dienst KPO
- Inge Lambrechts, Adviseur datamanagement, Dienst KPO
- Sonja Spee, Adviseur kwaliteitsontwikkeling en -evaluatie kunstopleidingen, KPO
- Adina Balog, Interne auditor
- Kris Van Elsen, Diensthoofd onderwijs- en studentenadministratie
- Els Severens, Adviseur onderzoekskoördinatie (Directie OO)
- Marleen Verreth, Departementshoofd Management en Communicatie (MC)
- Eva Maertens, Opleidingshoofd PBA Secundair onderwijs (Departement OT)
- Veerle Van Vlaslaer, Opleidingshoofd PBA Voeding en dieetkunde (Departement WT)
- Ben Windey, Voorzitter Algemene Studentenraad AP, Departementale raad WT

12.30u Lunch

13.30u Gesprek 3 – Kerntaken en de ondersteuning ervan

- Wivine Andriessen, Opleidingshoofd PBA Office Management (MC)
- Elisah D'hooge, Opleidingshoofd PBA Toegepaste Psychologie (GW)
- Wim Lauwers, Opleidingshoofd PBA Grafische en Digitale Media (WT)
- Dominique Frantzen, Lector PBA Grafische en Digitale Media (WT)
- Geert Marrin, Coördinator internationalisering en communicatie (OT)
- Liese Stuer, Opleidingshoofd PBA Dans – ABA/MA Drama (SofA Conservatorium)

- Clara Van den Broeck, Artistieke directie ABA/MA Drama (SofA Conservatorium)
- Jonas De Bruyn, studentenvertegenwoordiger Raad SofA Conservatorium
- Pieter Depessemier, Diensthoofd Onderwijsontwikkeling en –innovatie (OO)
- Benjamin De Caluwe, Adviseur digitaal leren (OO)
- Peter Partoens, Diensthoofd Onderzoek, maatschappelijke dienstverlening, internationalisering en ondernemerschap (OO)
- Lieven Verbert, Diensthoofd Studentgerichte diensten

#### 14.40u Gesprek 4 – Ondersteunende taken en organisatiebeheersing

- Erwin Samson, Algemeen Beheerder
- Elke Smeets, Directeur Financiën
- Carl Smeuninx, Departementshoofd Wetenschap en Techniek
- Richard Sleenckx, Departementshoofd Gezondheid en Welzijn
- Wenke Eyckens, Stafmedewerker departement GW
- Nadia Franck, Diensthoofd Administratie en Organisatie (SofA Conservatorium)
- Elke Esseldeurs, Diensthoofd HRM
- Liene Geeraerts, Diensthoofd KPO
- Esthel Van der Meulen, Beleidsadviseur Interne Communicatie

#### 16.00u Gesprek met de studenten

- Ben Windey, Voorzitter Algemene Studentenraad AP Hogeschool
- Dieter Leysens, Studentenvertegenwoordiger Inrichtingsorgaan
- Lina Suenart - Studentenvertegenwoordiger School of Arts KA
- Caroline De Bauw, Studentenvertegenwoordiger Departement WT
- Kizzy De Swert, Studentenvertegenwoordiger Departement GW
- Wannes Buytaert, Studentenvertegenwoordiger Departement OT
- Nathan Braeckmans, Studentenvertegenwoordiger Departement MC
- Tom Bruyninx, Studentenvertegenwoordiger Departement MC

#### 17.00u Open spreekuur

### **Donderdag 9 februari 2017**

locatie: Campus Spoor Noord Ellermanstraat, Ellermanstraat 33, Antwerpen

#### 09.00u Gesprek rond focusthema ‘Onderzoek’

- Frank Agsteribbe, Voorzitter Onderzoeksraad Academie en Conservatorium
- Nico Couck, Alumnus ABA/MA Muziek, doctoraatsstudent, onderzoeker, lid onderzoeksraad Conservatorium
- Els de bruyn, Coördinator onderzoek en maatschappelijke dienstverlening Academie
- Britt Dehertogh, Lector – onderzoeker PBA Sociaal Werk
- Mariëlla Devos, Opleidingshoofd ABA/MA Toegepaste Kunsten, onderzoeker Academie
- Marc Lintermans, Lector-onderzoeker PBA Elektrotechnica & PBA Energiemanagement
- Eva Maertens, Opleidingshoofd PBA Secundair Onderwijs
- Peter Partoens, Diensthoofd Onderzoek, maatschappelijke dienstverlening, internationalisering en ondernemerschap (OO)
- Karen Pittois, Lector-onderzoeker PBA Biomedische Laboratoriumtechnologie & PBA Chemie
- Els Severens, Adviseur onderzoekscoördinatie

- Veerle Van Assche, Lector-onderzoeker PBA Communicatiemanagement & PBA Journalistiek
- Gert Vanthournout, Adviseur onderwijsonderzoek (Dienst OO)

10.15u Gesprek rond focusthema 'Het werkveld als partner'

- Amedee Beylemans, Opleidingshoofd PBA Elektromechanica
- Justine Caluwe, Alumna, leerkracht Basisschool De Wereldreiziger Antwerpen
- Rit De Greef, Opleidingshoofd PBA Communicatiemanagement & PBA Journalistiek
- Johan Duerloo, Talentmanagement – stageadviseur BASF
- Wannes Heirman, Alumnus, lector-onderzoeker PBA Communicatiemanagement & PBA Journalistiek
- Fred Schalckens, Voorzitter Vrienden Conservatorium Antwerpen
- Wim Stinkens, Opleidingshoofd BNB Autismespectrumstoornisse
- Paul Van Aken, Directeur Patiëntenzorg Universitair Ziekenhuis Antwerpen
- Jo van den Hauwe, Opleidingshoofd PBA Kleuter- en Lager Onderwijs
- Eva Van der Linden, Alumna – opleidingshoofd PBA Verpleegkunde
- Els Van Eyken, Opleidingshoofd PBA Chemie
- Aäron Wajnberg, Alumnus, concertpianist en –begeleider, vakgroepvoorzitter toetsinstrumenten & pianobegeleiding Conservatorium

11.15u Rondleiding Campus Spoor Noord Ellermanstraat

12.00u Lunch

13.00u Open uurtje

14.00u Besloten overleg reviewcommissie

15.30u Co-creatie en vaststelling review trails

- Pascale De Groote, Algemeen Directeur
- Erwin Samson, Algemeen Beheerder
- Pita Vandevelde, Directeur Onderwijs en Onderzoek
- Liene Geeraerts, Diensthoofd Kwaliteit, Planning en Organisatie
- Sonja Spee, Adviseur kwaliteitsontwikkeling – en evaluatie kunstopleidingen
- Ben Windey, Voorzitter Algemene Studentenraad AP
- Dieter Leysens, Studentenvertegenwoordiger Inrichtingsorgaan en Departement WT

**Tweede locatiebezoek**

Locatie – Campus Spoor Noord Noorderplaats, Noorderplaats 2, Antwerpen

**Maandag 6 maart 2017 - AP Opleidingsevaluatie**

09.00u Gesprek 1 – Opzet en totstandkoming

- Pita Vandevelde, Directeur OO
- Pieter Depessemier, Diensthoofd Onderwijsontwikkeling en –innovatie (OO)
- Peter Partoens, Diensthoofd Onderzoek, maatschappelijke dienstverlening, internationalisering en ondernemerschap (OO)
- Evy De Bie, Adviseur kwaliteitsevaluaties PBA en BNB, (KPO)
- Sonja Spee, Adviseur kwaliteitsontwikkeling en –evaluatie kunstopleidingen (KPO)

- 10.30u Gesprek 2 – Thema Didactisch concept & opleidingsspecifieke leerresultaten
- Ann De Roover, Adviseur didactische ontwikkeling en lectorenprofessionalisering
  - Eveline Mestdagh, Opleidingshoofd PBA Vroedkunde (Departement GW)
  - Veerle Verheyen, Lector PBA Vroedkunde
  - Willemijn Kesteloo, Lector PBA Vroedkunde, student bij pilootevaluatie 2015-16
  - Yves Masset, Opleidingshoofd PBA Elektronica-ICT (Departement WT)
  - Luc Peeters, Lector PBA Elektronica-ICT
  - Tom Peeters, Lector PBA Elektronica-ICT

11.45u Rondleiding Campus Spoor Noord Noorderplaats

12.30u Lunch

- 13.30u Gesprek 3 – Thema Internationalisering
- Ingrid Van der Veken, Departementshoofd Onderwijs en Training
  - Geert Marrin, Coördinator internationalisering en communicatie
  - Nathan Robert, Lector PBA Kleuteronderwijs
  - Amedee Beylemans, Opleidingshoofd PBA Elektromechanica (Departement WT)
  - Rudi Geubels, Lector – stagebegeleider PBA Elektromechanica
  - Frank Verelst, Lector – stagebegeleider PBA Elektromechanica
  - Wivine Andriessen, Opleidingshoofd PBA Office management (Departement MC)
  - Hilde Hoefnagels, Lector – coördinator buitenlandse stages PBA Office management

14.30u Interne beraadslaging commissie

- 15.30u Gesprek 4 – Terugkoppeling naar de instelling
- Pascale De Groote, Algemeen Directeur
  - Liene Geeraerts, Diensthoofd KPO
  - Evy De Bie, Adviseur kwaliteitsevaluatie
  - Inge Lambrechts, Adviseur datamanagement
  - Sonja Spee, Adviseur kwaliteitsontwikkeling en – evaluatie kunstopleidingen
  - Pita Vandevelde, Directeur Onderwijs en Onderzoek
  - Pieter Depessemier, Diensthoofd Onderwijsontwikkeling & -innovatie

### **Dinsdag 7 maart 2017 – Diversiteit als hogeschoolbrede onderwijssetting**

- 10.00u Gesprek 1 – Diversiteitsbeleid, definiëren en totstandskoming
- Pascale De Groote, Algemeen Directeur
  - Elke Smeets, Directeur Financiën
  - Lieven Verbert, Diensthoofd Studentgerichte diensten (OO)
  - Marcia Poelman, Adviseur diversiteit (OO)
  - Gert Christens, Diensthoofd AP Studentenvoorzieningen
  - Didier Boone, Adviseur Gelijkekansencentrum UNIA
- 11.15u Gesprek 2 – Gelijke onderwijskansen
- Debbie Van Loo, Adviseur gelijke onderwijskansen, studieloopbaanbegeleiding, Universal Design for Learning en toegankelijkheid (OO)
  - Gert Vanthournout, Adviseur onderwijsonderzoek, Lemo leercoaching en professionalisering (OO)

- Nathalie Van den Broeck, Psychologische dienst AP Studentenvoorzieningen
- Marc Kenis, Studentenbegeleider Departement WT
- Sofie Hiels, Studentenbegeleider SofA KA
- Nina Van den Bussche, Studentenbegeleider Departement GW
- An Bernaerts, Studieloopbaancoach – lector PBA Vroedkunde
- Els Driessen, Studieloopbaancoach – lector PBA Vroedkunde
- Vanessa De Bock, Trajectbegeleider – lector PBA Vroedkunde

12.30u Lunch

13.30u Gesprek 3 – Taalbeleid en ondersteuning

- Leen Schelfhout, Adviseur Taalbeleid- en ondersteuning (OO)
- Sonja Spee, Voormalig opleidingshoofd ABA/MA Beeldende Kunsten
- Mariëlla Devos, Opleidingshoofd – docent ABA/MA Beeldende Kunsten
- Ria Lauwers, Projectmedewerker Engelstalige ABA Visual Arts
- Gisèle Broos, Opleidingshoofd PBA Communicatiemanagement, PBA Journalistiek
- Wouter Frateur, Lector PBA Communicatiemanagement, PBA Journalistiek
- Martine Sterk, Lector PBA Communicatiemanagement, PBA Journalistiek
- Ellen Nobels, Lector PBA Vastgoed

15.00u Gesprek 4 – Studenten aan het woord

- Kizzy De Swert, PBA Orthopedagogie (GW)
- Onur Gökmen, PBA Sociaal Werk (GW)
- Stefanie Raadsma, PBA Vroedkunde (GW)
- Chelsey Schroyens, PBA Communicatiemanagement (MC)
- Hamdi Sali Latifi, PBA Bedrijfsmanagement (MC)
- Fatima Astite, PBA Voedings- en Dieetkunde (WT)
- Iryna Koldomasan, PBA Voedings- en Dieetkunde (WT)
- Michiel Hollevoet, PBA Energiemanagement (WT)
- Sietske Van Aerde, ABA/MA Beeldende Kunsten (SofA KA)

16.30u Gesprek 5 - AP als Leerstad

- Richard Sleecx, Departementshoofd Gezondheid en Welzijn
- Jos Pauwels, Opleidingshoofd PBA Sociaal Werk
- Britt Dehertogh, Lector – onderzoeker PBA Sociaal Werk
- Sarah Van Hoof, Lector – onderzoeker PBA Sociaal Werk
- Michel Tirions, Lector – onderzoeker PBA Sociaal Werk
- Beno Schraepen, Lector – onderzoeker PBA Orthopedagogie
- Marjan Halsberghe, Lector – onderzoeker PBA Orthopedagogie

### **Woensdag 8 maart 2017 – On Track in eenheid in verscheidenheid**

09.00u Gesprek 1 – Professionalisering in functie van studentenparticipatie

- Pita Vandevelde, Directeur Onderwijs en Onderzoek
- Anika Hendrickx, Adviseur studentenparticipatie, studie-informatie en ombudswerking, studentencoach,
- Dieter Leysens, Studentenraad WT, Algemene Studentenraad AP, Inrichtingsorgaan
- Ben Windey, Studentenraad WT, Voorzitter Algemene Studentenraad AP
- Wannes Buytaert, Studentenvertegenwoordiger Departement OT
- Pieter Van der Donckt, Studentenvertegenwoordiger SofA ka en Inrichtingsorgaan



10.30u Gesprek 2 – Conceptuele curriculumwijzigingen

- Els Van Eycken, Opleidingshoofd PBA Chemie
- Goele Caethoven, Lector PBA Chemie
- Carla Janssens, Lector PBA Chemie
- Roald Santens, Lector PBA Chemie
- Eva Van der Linden, Opleidingshoofd PBA Verpleegkunde
- Bruno Maertens, Opleidingshoofd Intensieve Zorg, coördinator werkstudententraject
- Anja Wildiers, Vakgroepvoorzitter – lector PBA Verpleegkunde
- Eva Vansteenbeeck, Lector – stagecoördinator PBA Verpleegkunde
- Evy De Bie, Adviseur kwaliteitsevaluatie PBA en BNA (KPO)

11.30u Lunch

12.30u Gesprek 3 – Toetsbeleid

- Pieter Depessemier, Diensthoofd Onderwijsontwikkeling & -innovatie
- Reinhilde Lenaerts, Lector PBA Ergotherapie
- Inge Stouffs, Lector PBA Vastgoed
- Leen Vanden Bergh, Lector – stagecoördinator PBA Vroedkunde
- Tim Dams, Lector PBA Elektronica-ICT
- Heidi Adriaensen, Lector en coördinator flestrajecten PBA Kleuter / Lager Onderwijs
- Elisah D'hooge, Opleidingshoofd PBA Toegepaste Psychologie

13.45u Gesprek 4 – Eenheid in verscheidenheid

- Pascale De Groote, Algemeen Directeur
- Erwin Samson, Algemeen Beheerder
- Pita Vandavelde, Directeur Onderwijs & Onderzoek
- Richard Sleenckx, Departementshoofd Gezondheid en Welzijn
- Liene Geeraerts, Diensthoofd Kwaliteit, Planning en Organisatie
- Dieter Leysens, Studentenvetegenwoordiger

14.30u Intern overleg

17.00u Terugkoppeling

### Bijlage 3: Overzicht van de bestudeerde documenten

Met het oog op de voorbereiding van de instellingsreview heeft de commissie volgende documenten bestudeerd:

- Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen, Kritische Reflectie, december 2016.
  - o AP Hogeschool – een leerstad
  - o Missie, visie en beleidsspeerpunten
  - o Monitoring en evaluatie
  - o Beleidsuitvoering – Dit is AP!
  - o Tot slot – uitdagingen en ambities
  - o Bijlagen: Opleidingsaanbod en inschrijvingen, Organiek reglement AP Hogeschool, Organogram, KPI – speerpunten, Monitoringinstrument voor opleidingen, Databanken.
- AP-Opleidingsevaluatie, december 2016.

De commissie heeft volgende documenten gebruikt tijdens het reviewproces, ter voorbereiding van het verkennende locatiebezoek of ter onderbouwing van de review trails tijdens het tweede verdiepende bezoek. Dit materiaal is van tevoren op papier, digitaal en/of online ter beschikking gesteld van de commissie.

- Digitale platform [www.samenuniek.be](http://www.samenuniek.be)
- AP Hogeschool, Jaarverslag 2015
- AP Hogeschool, Beleidsplan 2017. Een dynamisch perspectief op hoger onderwijs
- Naar een diversiteitsbeleid. Plan van aanpak, AP Hogeschool, september 2016
- UNIA, Ontwikkeling van een handelingskader voor omgaan met diversiteitsvragen AP Hogeschool, mei 2016
- Stand van zaken Diversiteitsbeleid, december 2016
- Studentenvoorzieningen Beleidsplan 2017-2021
- Studieloopbaanbegeleiding en toegankelijkheid
- Beleidskader taalbeleid, september 2016
- Jaarrapport Taalpunt 2015-2016
- Taalpunt. Taalondersteuning voor Studenten 2016-2017
- Handleiding Taalpuntassistenten 2016-2017
- Kenniscentrum Sociaal Agogisch Werk, opstart 2017
- Professionalisering van de studentenparticipatie AP
- Sparqs Post-It, Analyse Studentenparticipatie AP, 2015-2016
- Curriculumontwikkeling, Procedure AP, september 2016
- Materiaal ivm conceptuele curriculumwijziging PBA Chemie
- Materiaal ivm conceptuele curriculumwijziging PBA Verpleegkunde
- On track in eenheid in verscheidenheid: toetsbeleid
- Ondersteuningsfiche 'Een toetsbeleid opzetten', april 2014
- Leidraad Kwaliteitsontwikkeling. Katern 'Kernproces-Onderwijs'

## NVAO

Het zorgvuldig tot stand gekomen onafhankelijke oordeel van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) versterkt hogeronderwijsinstellingen in hun kwaliteitscultuur. Op basis van NVAO's oordelen worden opleidingen in het hoger onderwijs erkend en krijgen studenten een waardig diploma. De NVAO is binationaal en werkt internationaal.

**NVAO. Vertrouwen in kwaliteit.**

Het evaluatierapport is tot stand gekomen in opdracht van de NVAO met het oog op de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijsbeleid van Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen.

Aanvraagnummer 4392

## **Colofon**

Evaluatierapport Instellingsreview  
Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen  
April 2017  
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen

### **NVAO**

Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie  
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag  
Postbus 85498/2508 CD Den Haag  
Nederland  
T 31 70 312 23 00  
E [info@nvaio.net](mailto:info@nvaio.net)

[www.nvaio.net](http://www.nvaio.net)